

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO SOCIAL
COMUNITARIO DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA A TRAVÉS DE LA
METODOLOGÍA DE GESTIÓN SOCIO-ECONÓMICA**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
JENNY SANTIAGO MIRANDA

Ensenada, B.C.

Mayo 2019

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis:



Dra. María Concepción Ramírez Barón

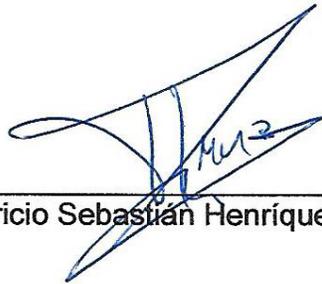
Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-



Dra. Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez

2.-



Dr. Patricio Sebastián Henríquez Ritchie

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecer a CONACYT por el patrocinio del recurso económico para llevar a cabo este proyecto, el cual representa un peldaño más en mi desarrollo tanto profesional como personal.

Asimismo agradezco a la Dra. María Concepción Ramírez Barón por su tiempo y dedicación, ya que con su apoyo y acertada dirección el estudio de caso se llevó a término satisfactoriamente. También le doy las gracias por su perseverancia y optimismo, mismos que, motivaron mi participación como ponente en el Coloquio Latinoamericano de Gestión Socio Económica 2018; el cual me permitió conocer en persona al Dr. Henry Savall, precursor de la metodología adoptada en este proyecto.

Igualmente agradezco a la Dra. Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez y al Dr. Patricio Sebastián Henríquez Ritchie por formar parte de mi sínodo, quienes con su experiencia y conocimiento nutrieron esta investigación.

Seguidamente quiero agradecer al personal del Departamento de Formación Básica de la UABC campus Ensenada, a los coordinadores de servicio social comunitario tanto de las unidades académicas de la UABC como de las unidades receptoras y alumnos de la misma institución; por su tiempo, disposición y confianza para colaborar en esta investigación.

Del mismo modo externo mi agradecimiento a mi madre y hermanos por el apoyo para llevar a cabo esta meta. Así como a mi pareja por alentarme a seguir adelante en cada paso que me propongo. Agradezco infinitamente a mi pequeño Matías; por su paciencia, amor y por ser el motor que impulsa a desarrollarme y seguir creciendo día a día. De igual manera doy gracias a Dios por todas las bendiciones que recibo a diario.

Por ultimo quiero dedicar este logro a mi padre y abuela, quienes en mente y corazón siempre estarán conmigo. Así como sus enseñanzas y su ejemplo de perseverancia que me motivan a creer que todo es posible cuando se desea y se trabaja por conseguirlo.

RESUMEN

Para atender los requerimientos del Sistema Educativo Mexicano de profesionistas formados con base en una educación de calidad y de forma integral, así como el de la Secretaría de Educación Pública de finanzas sanas para el desarrollo diario de operaciones, las universidades públicas requieren estar abiertas a modelos de gestión administrativa que les permitan la optimización de recursos.

Bajo esta perspectiva, el estudio se contextualizara en una universidad pública del norte del país, cuyo objetivo es hacer un diagnóstico de la gestión del servicio social comunitario(SSC) campus Ensenada; considerando sus 10 unidades académicas, 48 unidades receptoras y 109 programas de SSC.

El diagnóstico se llevó a cabo a través de la metodología de gestión socioeconómica, en el cual se identificaron los disfuncionamientos¹ presentes en la gestión del servicio social comunitario campus Ensenada, mediante la aplicación de entrevistas semi-dirigidas a la estructura organizacional involucrada en dicha gestión, considerando: al jefe del Departamento de Formación Básica, la analista de servicio social comunitario, los coordinadores de servicio social de 10 unidades académicas, coordinadores de unidades receptoras y alumnos asignados a servicio social comunitario. Por último, se aplicó un cuestionario complementario a los coordinadores de servicio social comunitario de las 10 unidades académicas de la universidad para confirmar los disfuncionamientos previamente obtenidos.

Los resultados obtenidos arrojan disfuncionamientos relacionados con condiciones de trabajo, coordinación-comunicación-concertación e implementación estratégica.

Palabras clave: Metodología de gestión socioeconómica, universidad pública, servicio social comunitario.

¹ Considerada por el Modelo de gestión socioeconómica como la brecha existente entre el funcionamiento esperado contra el real, mismos que encierran costos ocultos y merman en la creación de valor.

Contenido

Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico	7
1.1. Sistema educativo mexicano.....	7
1.2. Teorías relacionadas con el Modelo de la Gestión Socioeconómica	8
1.2.1. Auditoría Administrativa.	8
1.2.2. Gestión de la calidad.	9
1.3. Modelo socioeconómico de gestión administrativa (MSE).....	9
1.3.1. Diagnóstico socioeconómico.....	13
1.3.2. Disfuncionamientos.....	14
1.3.2.1. Condiciones de Trabajo(CT).	14
1.3.2.2. Organización del Trabajo(OT).....	14
1.3.2.3. Comunicación-Coordinación-Concertación (C-C-C).	14
1.3.2.4. Gestión del Tiempo(GT).....	14
1.3.2.5. Formación Integrada(FI).	14
1.3.2.6. Implementación estratégica(IE).	14
1.3.3. Costos ocultos.	16
1.3.3.1 Indicadores de costos ocultos.	16
1.3.3.1.1 Ausentismo.....	16
1.3.3.1.2 Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	16
1.3.3.1.3 Rotación de personal.....	16
1.3.3.1.4 No calidad.....	17
1.3.3.1.5 Falta de productividad directa.	17
1.3.3.2 Componentes de costos ocultos.....	17

1.3.3.2.1 Sobresalarios.	17
1.3.3.2.2 Sobretiempos.	17
1.3.3.2.3 Sobre consumos.	17
1.3.3.2.4 No producción.	18
1.3.3.2.5 No creación de potencial.	18
1.3.3.2.6 Riesgos.	18
1.3.3.3 Estimación de costos ocultos.	19
1.4. Herramientas de gestión socio económica	22
1.4.1. Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas.	22
1.4.2. Plan de Acciones Prioritarias (PAP).	22
1.4.3. Matriz de Competencias.	23
1.4.4. Gestión del tiempo.	23
1.4.5. Tablero de Pilotaje Estratégico	23
1.4.6. Contrato de Actividad Periódicamente Negociable	23
1.5. Marco referencial.	24
Capítulo 2. Metodología.	28
2.1. Universidad Pública sujeta a estudio	28
2.1.1. Departamento de Formación Básica.	29
2.1.2. Servicio Social primera etapa o comunitario, campus Ensenada	31
2.2. Modelo de investigación.	33
2.3. Diseño de la investigación	33
2.5. Diseño del instrumento de recolección de datos.	38
2.5.1 Entrevistas	38
2.5.1.1. Planeación de entrevista	38

2.5.2. Observación y revisión de documentos.....	39
2.5.3. Cuestionario.....	40
2.5.3.1. Validación del cuestionario.....	40
2.5.3.2. Calificación obtenida de la validación de cuestionario.....	41
2.6. Análisis de datos.....	44
Capítulo 3. Resultados.....	47
3.1. Identificación de disfuncionamientos.....	47
3.2. Resultados de la aplicación del cuestionario.....	51
Capítulo 4. Conclusiones.....	63
4.2. Recomendaciones.....	66
4.3. Limitaciones.....	67
4.4. Investigaciones futuras.....	68
Referencias.....	69

Relación de tablas

<i>Tabla 1.1</i> Acciones para mejorar el desempeño de acuerdo al enfoque socioeconómico	12
<i>Tabla 1.2</i> Formato de llenado de costos ocultos.....	21
<i>Tabla 1.3</i> Investigaciones basadas en el enfoque socioeconómico de gestión.....	24
<i>Tabla 2.1</i> Cobertura de servicio social primera etapa de la Universidad, campus Ensenada.....	32
<i>Tabla 2.2</i> Participantes de la entrevista de diagnóstico socioeconómico de la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada.....	36
<i>Tabla 2.3</i> Participantes del cuestionario diagnóstico socioeconómico de la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada. ...	37
<i>Tabla 2.4</i> Variables de la investigación.	40
<i>Tabla 2.5</i> Resultado de validación por juicio de expertos	42
<i>Tabla 2.6</i> Disfuncionamientos genéricos.....	45
<i>Tabla 3.1</i> Disfuncionamientos por condiciones de trabajo	48
<i>Tabla 3.2</i> Disfuncionamientos por C-C-C	49
<i>Tabla 3.3</i> Disfuncionamientos por implementación estratégica.....	50

Relación de Figuras

<i>Figura 1.1</i> Hipótesis fundamental del análisis socioeconómico de las organizaciones	11
<i>Figura 1.2</i> Ejemplo de hielera de disfuncionamientos.....	15
<i>Figura 1.3</i> Lista de costos ocultos	19
<i>Figura 2.1</i> Organigrama Departamento de Formación Básica	30
<i>Figura 2.2</i> Estructura directa en la gestión de actividades de servicio social primera etapa.	31
<i>Figura 2.3</i> Cronología de la investigación	34
<i>Figura 3.1</i> Tiempo de desfase entre horas asignadas a SSC y horas realmente invertidas (inicio de semestre).....	51
<i>Figura 3.2</i> Tiempo de desfase entre horas asignadas a SSC y horas realmente invertidas (mitad de semestre).	52
<i>Figura 3.3</i> Tiempo de desfase entre horas asignadas a SSC y horas realmente invertidas (fin de semestre).....	52
<i>Figura 3.4</i> Horas reinvertidas por fallas en la plataforma oficial de SSC (promedio diario).....	53
<i>Figura 3.5</i> Horas re trabajadas por falta de capacitación referente a actividades de SSC (promedio semestral).....	53
<i>Figura 3.6</i> Horas re trabajadas por comunicación errónea o baja entre unidades receptoras de SSC y su coordinación (promedio semestral).....	54
<i>Figura 3.7</i> Horas re trabajadas por comunicación errónea o baja entre DFB y su coordinación (promedio semestral).	55
<i>Figura 3.8</i> Horas reinvertidas a causa de campañas notificadas con poca o nula anticipación (promedio semestral).....	55
<i>Figura 3.9</i> Programas de servicio social comunitario que más asignación de alumnos tienen.....	56

<i>Figura 3.10</i> Actividades a las cuales dedican los coordinadores de servicio social el tiempo de desfase invertido a inicio de semestre.....	57
<i>Figura 3.11</i> Actividades a las cuales dedican los coordinadores de servicio social el tiempo de desfase invertido a mitad de semestre.	57
<i>Figura 3.12</i> Actividades a las cuales dedican los coordinadores de servicio social el tiempo de desfase invertido a final de semestre.....	58
<i>Figura 3.13</i> Puntos asignados a la coordinación de servicio social comunitario en el predepa.	59
<i>Figura 3.14</i> Enfoque de los talleres de inducción impartidos por los coordinadores de SSC en las unidades académicas	59
<i>Figura 3.15</i> Ámbitos cubiertos por los programas de SSC con mayor asignación de alumnos.....	60
<i>Figura 3.16</i> Porcentaje de cumplimiento con el objetivo de fomentar los valores universitarios en los alumnos de la universidad de los programas de SSC, acorde al criterio de los coordinadores de SSC.....	61
<i>Figura 3.17</i> Porcentaje en qué el departamento de formación básica le da seguimiento a las propuestas efectuadas por los coordinadores de SSC en relación a las actividades de SSC (acorde al criterio de los mismos coordinadores).....	61
<i>Figura 3.18</i> Porcentaje del tiempo aplicado por parte de las coordinaciones de servicio SSC al seguimiento periódico y permanente del cumplimiento de los programas en las unidades receptoras.....	62

Introducción

El Sistema Educativo Mexicano (SEM) tiene bajo su cargo la gran labor de proporcionar educación de calidad a cada individuo; permitiéndoles un desarrollo integral y a la par cubrir la demanda de profesionistas del sector productivo, procurando el eficiente desarrollo económico del país y de la sociedad. Para esta labor el SEM se apoya de diversas instituciones de nivel superior.

En ese mismo sentido la Organización de las Naciones Unidas (ONU) afirma que la educación superior ha tomado mayor conciencia de su importancia en el desarrollo socio económico y cultural y futuro de las naciones, en consecuencia ha de buscar transformarse y renovarse para atender la demanda de la sociedad, basándose en valores y asumiendo dimensiones morales (Solís & Garduño, 2017) .

Bajo este contexto las instituciones de educación superior requieren contar con estructuras organizacionales sólidas y dirigidas a la vanguardia en materia de gestión administrativa que les permitan optimizar sus recursos en pro de alcanzar metas y objetivos, cumpliendo con la misión de formar profesionistas basados en educación de calidad y desarrollo integral (Ornelas, 2013).

Y para muestra de ello algunas universidades tanto públicas como privadas del país han tomado cartas en el asunto creando convenios de colaboración con el Instituto de Socio-Economía para las Empresas y Organizaciones (ISEOR) llevando a cabo la implementación de la metodología de Gestión Socio-Económica (MSE) buscando mejoras en; asignación de recursos, cumplimiento de metas, objetivos y por ende mejoras en su desempeño (Fernández, 2017; Ramírez, 2006)

Bajo esta línea de investigación se consideró pertinente llevar a cabo un diagnóstico socioeconómico de la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública del norte del país campus Ensenada; dado que dicha actividad es medular para la formación integral de los alumnos de recién ingreso y la cual implica gestión de recursos tanto humanos, financieros como tecnológicos, así como, la interacción entre diversos departamentos de la estructura organizacional de dicha institución.

Planteamiento del problema

La empresa mexicana no ha conseguido perfeccionar su gestión administrativa, dando paso a una mortandad temprana de empresas del sector privado cuyo promedio de vida es de siete años (Gasca,2017). Así mismo las instituciones públicas no son la excepción ya que la Secretaría de Educación Pública (SEP) en Noviembre de 2017 reconoce a siete universidades públicas quebradas en el país. De igual manera en el mismo mes y año el subsecretario de educación superior Salvador Java Guerrero, afirma: Una falta de inversión por parte de las autoridades de dichas instituciones en medidas que contrarresten las crisis y procuren la optimización de recursos propiciando una operación saludable y sustentable (Moreno, 2017).

Situaciones antes descritas evidencian la necesidad de las organizaciones tanto públicas como privadas de abrir las puertas a nuevos estilos de gestión administrativa, tales como la gestión del cambio, gestión de calidad y enfoque de gestión socio económico; por mencionar algunos de los estilos que buscan desmembrar el todo de las organizaciones centrándose en el factor humano y en la estructura organizacional procurando un desarrollo sustentable y continuo (Martínez, 2002).

Por su parte el enfoque de gestión socio económico de la administración puede representar una estrategia clave para el desarrollo de las organizaciones. En virtud de que propone mejorar el equilibrio económico de las empresas o entidades mediante el desarrollo de cooperación entre colaboradores y dirigentes con apoyo de herramientas de gestión perfeccionadas, así como un diagnóstico socio económico que sirve a dirección y mandos medios para, identificar las necesidades de mejora de la entidad y de costos ocultos que merman en la creación de valor; mismos que en las metodologías tradicionales no son considerados(Zardet, Bonnet & Savall, 2008) .

En otro orden de ideas la universidad pública sujeta a estudio, con apoyo de su Departamento de Formación Básica (DFB), fomenta una práctica educativa de calidad y formación integral en los estudiantes por medio de actividades de: Servicio social primera etapa(comunitario), diseño curricular, psicopedagógico, acreditaciones, tutorías, así como red de valores. Tomando en cuenta el valor que las actividades mencionadas representan para el

cumplimiento de la misión de la institución, es indispensable que tanto la universidad como el DFB promuevan la eficientización de recursos y procesos, con el fin de garantizar el desarrollo óptimo de sus funciones.

En atención a las consideraciones expuestas y sobre un marco de resultados exitosos de la intervención socio económica de la administración en entidades económicas tanto públicas como privadas y de giros diversos, se considera pertinente llevar a cabo un estudio de caso, enfocado en la gestión de las actividades de servicio social primera etapa o también conocido como comunitario(SSC), con el objetivo general de diagnosticar los disfuncionamientos presentes en la gestión del servicio social comunitario de la Universidad Autónoma de Baja California, campus Ensenada a través de la metodología de gestión socioeconómica de administración.

Entendiendo como disfuncionamiento la diferencia entre el funcionamiento esperado de los factores internos y externos de la organización con el observado, categorizados por la MSE en: Comunicación, Coordinación y Concertación (CCC), condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión del tiempo, implementación estratégica y formación integrada (Zardet, Bonnet, & Savall, 2008).

Objetivo

Objetivo general

Diagnosticar los disfuncionamientos presentes en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada a través de la metodología socioeconómica de administración.

Objetivos específicos

Inventariar los disfuncionamientos derivados de comunicación-coordinación-concertación en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada.

Inventariar los disfuncionamientos derivados de condiciones de trabajo en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada.

Inventariar los disfuncionamientos derivados de implementación estratégica en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada.

Confirmar los resultados de los disfuncionamientos obtenidos en las entrevistas, mediante el cuestionario aplicado a los coordinadores de servicio social comunitario de las unidades académicas.

Justificación

Las universidades públicas están facultadas para establecer sus autoridades, reglamentos, así como programas de estudios y administración de recursos. Estos recursos emanan principalmente del gobierno federal y de los gobiernos estatales, no obstante cuentan con fuentes de ingresos propios integrados por: Colegiaturas, donaciones, prestación de servicio y de proyectos de investigación. Atendiendo partidas presupuestales preestablecidas a inicio del ejercicio fiscal (Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, 1978).

Situación que compromete a la institución sujeta a estudio a una correcta implementación y optimización de recursos que le permitan atender los requerimientos del SEM y cumplir con la misión planteada de “Ser una de las cinco mejores instituciones de educación superior en México” (UABC, 2014). Por ende, para iniciar con la cultura de optimización de recursos y desarrollo continuo, es necesaria la adopción de modelos de gestión administrativa que propicien dichas acciones. (Vargas & Pérez, 2012).

Por su parte la misión de la institución sujeta a estudio, establece una serie de rasgos distintivos que debe poseer para el alcance de metas, entre ellos: Gestión con transparencia y rendición de cuenta. Es decir debe caracterizarse por ser una Institución que planea, se auto evalúa de manera constante, cuenta con proceso de gestión socialmente responsable con rostro humano, presta servicios accesibles y de calidad a la comunidad, implicando contar con personal actualizado y capacitado para el cumplimiento de funciones (UABC, 2014).

Bajo esta perspectiva es de gran relevancia conocer el estado actual en que opera la institución, para identificar oportunidades de mejora que coadyuven con la visión de la universidad. Sin embargo, considerando la magnitud de su estructura organizacional, es pertinente partir del marco de una de las actividades medulares en la formación integral de los estudiantes; por ende, se seleccionó la gestión del servicio social comunitario (SSC) de la Universidad Autónoma de Baja California, campus Ensenada para ser sujeta al diagnóstico socioeconómico.

Las razones para tal decisión fue en primera instancia el impacto de la actividad en la formación integral de los estudiantes así como en la sociedad y en segunda por la estructura organizacional implícita en la gestión de dicha actividad; en la cual interviene el

Departamento de Formación Básica, diez coordinaciones de SSC (una por cada unidad académica) y cuarenta y siete coordinaciones de SSC de unidades receptoras (UABC, 2017). Permitiendo un panorama amplio de la gestión administrativa en el campus Ensenada y representando el primer paso para la implementación de un modelo de gestión administrativa que propicie una cultura de optimización de recursos.

Aportación de la investigación

El estudio pretende aportar un diagnóstico relevante y confiable sobre los disfuncionamientos con los que opera parte de la estructura organizacional de la universidad pública sujeta a estudio y causales de dichos disfuncionamientos.

Así como mostrar a la dirección una alternativa de gestión administrativa eficiente, que sirva de base para mejorar aspectos administrativos y financieros, permitiendo un desarrollo sostenido en la organización.

Por otra parte este estudio aspira a servir de apoyo a otros estudiantes interesados en abordar la metodología de gestión de socioeconómica de administración y, como marco de referencia para empresarios o directivos de empresas en nuestra localidad o nivel país interesados en implementar un modelo de gestión multidisciplinario.

Capítulo 1. Marco teórico

1.1.Sistema educativo mexicano

Es derecho de todo ser humano tener acceso a una educación de calidad durante toda su vida (UNESCO, 2018). Asimismo fomentando este mandato, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos nos dice en su Artículo tercero que todo individuo tienen derecho a recibir educación laica y gratuita por ende es obligación del Estado atender todas las modalidades de educación, incluyendo educación básica (preescolar, primaria y secundaria) así como nivel superior; apoyando la investigación científica y tecnológica.

De tal manera que la educación impartida permita el desarrollo integral de todas las facultades del individuo, al mismo tiempo fomentar el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional mediante el fortalecimiento y difusión de la cultura en México (Unidad de planeación y evaluación de políticas educativas, s.f.).

La educación en México está regulada por la Constitución política y la Ley General de Educación (LGE) , creando un marco que sienta las bases de un esquema de formación para el trabajo pertinente y vinculado con las necesidades del sector productivo; bajo este marco el SEM se apoya de las instituciones de educación superior para su cometido y con el objetivo de promover un progreso integral en la nación otorga a la educación superior la función primordial de formar personas en los distintos campos de la ciencia, la tecnología, la docencia, la investigación. Permitiendo que toda la sociedad reciba los beneficios de la educación y la cultura (Unidad de planeación y evaluación de políticas educativas, s.f.).

En México, la educación superior está conformada por cuatro tipos de instituciones: Universidades, institutos tecnológicos, escuelas normales y universidades tecnológicas. De acuerdo a la Subsecretaría de Educación Superior (SED) existen registradas 3,764 instituciones de educación superior, de estas 2,733 son privadas y 1,031 públicas.

1.2. Teorías relacionadas con el Modelo de la Gestión Socioeconómica

La auditoría administrativa se aproxima a la gestión socioeconómica de administración, ya que plantea objetivos semejantes y consiste en evaluar el desempeño del negocio, permitiendo la creación de acciones de mejora para lograr una ventaja competitiva sustentable. El inconveniente de esta metodología es que su revisión es efectuada en documentación oficial asentada por las entidades, impidiendo la visualización de los costos ocultos producto de los disfuncionamientos de la organización (Monroy, 2015 & Reséndiz, 2014).

En contraparte se afirma que el tema de costos ocultos fue influenciado primordialmente por la teoría de Savall y posteriormente por la gestión de calidad, fundamentada por Genichi Taguchi en 1982, debido a que esta gestión maneja el concepto de costos de calidad ocultos (Ordoñez, 2010).

1.2.1. Auditoría Administrativa.

En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa, esta herramienta de gestión surge de la necesidad de evaluar el comportamiento de las organizaciones desde un aspecto de control ya que “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Franklin, 2007, pág. 11).

El mismo autor indica que la auditoría administrativa es una herramienta de impulso para el crecimiento de la organización, ya que determina las áreas que requieren de un estudio profundo y detecta las acciones necesarias para subsanar deficiencias, superando obstáculos, por medio de un análisis de causa y efecto que concilia coherentemente hechos e ideas.

El marco de sus objetivos se estructura a partir del control, productividad, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, interacción y vinculación dentro de la organización. Esta herramienta influencia desde su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación; permitiendo permear toda la organización.

La fuente de información de esta herramienta es la documentación oficial de la empresa plasmada en procesos, programas, diagramas de flujos, estados financieros de la

organización o en la contabilidad de la misma. Dejando fuera los elementos extraoficiales, privándose de la información informal; cuya fuente de información, es utilizada por el modelo de gestión socio económico para el hallazgo de costos ocultos.

1.2.2. Gestión de la calidad.

Se define como el modo en que la dirección planifica el futuro, implementa programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a una mejora permanente, este enfoque sostiene que son tres las características que caracterizan la buena marcha de la empresa: plazo, costo y calidad. Por lo tanto, pretende afianzar la situación de estabilidad de las empresas, potenciando la calidad como medio de apoyo, basada en el factor humano y sistemas de calidad (Udaonda, 1992).

Este modelo maneja el concepto de costo de Calidad: Representando todos los gastos incurridos para asegurar que el producto cumpla con los estándares, además de ser un indicador de desempeño. Los costos de calidad indican donde será más redituable una acción correctiva para una empresa (Ordoñez, 2010).

Algunos autores diferencian dos tipos de costos de calidad: Costos resultado de los esfuerzos para fabricar un producto con calidad y los generados por no hacer las cosas correctamente llamados “precio del incumplimiento” o “costo de no calidad” .Estos últimos son difíciles de calcular en términos monetarios, no obstante se apoyan en métodos empleados por la administración de costos (Hansen & Mowen, 2007).

La gestión de la calidad es utilizado por diversas empresas occidentales a pesar de estar fundada en filosofía Japonesa y representa un reto su implementación, ya que no siempre es exitosa dentro de la organización primordialmente por cuestiones culturales (Udaonda, 1992).

1.3. Modelo socioeconómico de gestión administrativa (MSE)

Este enfoque surge de la reevaluación de las aportaciones efectuadas por las teorías relevantes o de mayor peso en las ciencias administrativas. “Estas teorías dominantes fueron

examinadas reiteradas veces y cuestionadas a causa de su dualismo, de su inadaptación teórica y pragmática y del carácter extremado de su posicionamiento recíproco” (Savall, 2011, pág. 13)

Producto del análisis se concluyó con la existencia de un virus metafórico, nombrado TFW (Abreviación de Taylor, Fayol y Weber) virus escondido dentro de las organizaciones, el cual no permitía los procesos organizativos para promover el desempeño, la gestión y la adaptabilidad. Ya que de acuerdo con la dualidad que los exponentes refieren, promueven la limitación de la capacidad de colaboración e intercambio de información dentro de la organización, así como un estilo de gestión de sabotaje, impidiendo las actividades o tareas de valor agregado (Worley, Zardet, Bonnet, & Savall, 2015).

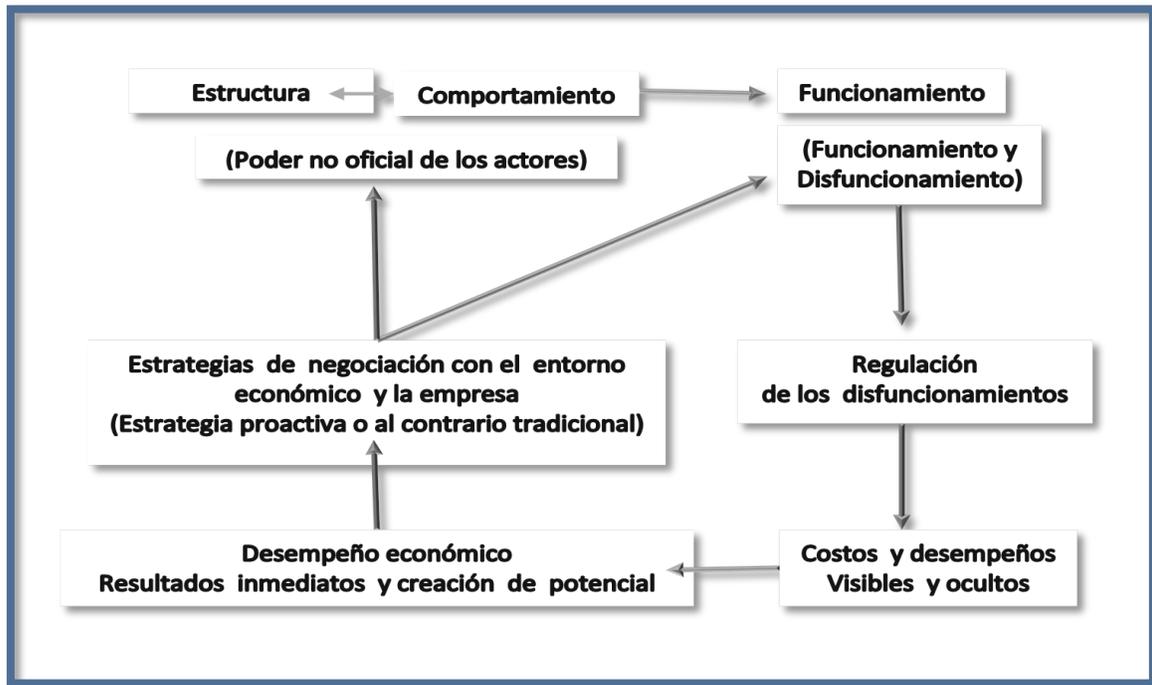
Por lo tanto “El enfoque socioeconómico es un método de análisis transdisciplinario que establece una síntesis entre la estrategia, la teoría de las organizaciones, la sociología y la psicología laboral así como las teorías macro y micro económicas y las teorías contables” (Zardet, Bonnet, & Savall, 2008, pág. 134).

La hipótesis fundamental de la teoría de Savall, establece que cualquier organización cuenta con estructuras tanto físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales cuya interacción con el comportamiento humano genera el funcionamiento o en su caso disfuncionamientos dentro de la organización; reflejando el grado de insatisfacción de los actores internos y externos de la misma. Señalados disfuncionamientos, generan costos ocultos y de acuerdo al MSE la reducción de estos costos evita el enfrentamiento de las partes inmiscuidas dando paso a una actitud positiva en las negociaciones, por consiguiente; un mejor desempeño así como creación de potencial dentro de la entidad; apoyándose en estrategias de negociación con el entorno económico y la empresa (Zardet, Bonnet, & Savall, 2008).

En la figura 1.1 Se aprecia la hipótesis fundamental del MSE.

Figura 1.1

Hipótesis fundamental del análisis socioeconómico de las organizaciones



Fuente : (Zardet, Bonnet, & Savall, 2008, pág. 136)

La teoría Socioeconómica plantea tres acciones para mejorar el desempeño, las cuales son expuestas en la tabla 1.1

Tabla 1.1

Acciones para mejorar el desempeño de acuerdo al enfoque socioeconómico

Acción	Base	Objeto
Proceso de Mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Disfuncionamientos, costos desempeños ocultos de la dirección y mandos intermedios • Repercusiones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevenir disfuncionamientos. ✓ Mejora de implementación estratégica. ✓ Actividades de escaso valor añadido a actividades de gran valor añadido. ✓ Acelerar y consolidar aprendizaje organizativo en un contexto de intensificación de la competencia, e incremento de exigencias de la clientela, de los accionistas y contribuyentes.
Equipos de dirección y mandos intermedios, capacitados y certificados	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de herramientas • Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas • Plan de Acciones Prioritarias, Matrices de Competencia • Gestión del Tiempo • Tableros de Pilotaje Estratégico • Contratos de Actividad periódicamente Negociable 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equilibrio entre resultados inmediatos y la creación de potencial para garantizar resultados a largo plazo.
Inversión intangible aplicada al desarrollo del potencial humano	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia en las decisiones políticas y estratégicas • Mayor interacción de direcciones y mando intermedios con equipos de consultoría socioeconómica • Consultores profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento de la estructura de la organización y el comportamiento humano. ✓ Estrategia socioeconómica proactiva , capaz de aportar ventajas tanto al personal como a los accionistas y clientes.

Fuente : Elaboracion propia con base en (Zardet, Bonnet, & Savall, 2008).

1.3.1. Diagnóstico socioeconómico.

Es la primera fase de la metodología de intervención socioeconómica, se efectúa mediante entrevistas semi estructuradas a diversas categorías de actores de la empresa, para identificar los disfuncionamientos existentes y valorar luego los costos ocultos que de éstos resultan (Parra & Peña, 2014).

El objeto principal del diagnóstico socioeconómico es inventariar los disfuncionamientos presentes en las operaciones de la empresa y la evaluación del impacto financiero que estos generan. De manera que se cumpla el propósito de servir de apoyo a mandos medios y directivos para evaluar de forma precisa las consecuencias financieras de los disfuncionamientos que, generalmente son productos de gastos adicionales, de tareas con escaso valor añadido, insuficiente creación de potencial y resultado de una inadecuada implementación estratégica (Zardet, Bonnet, & Savall, 2008).

La presentación de los resultados del diagnóstico se realiza en dos instancias, primeramente se presenta como efecto espejo, ante los actores que fueron parte del diagnóstico, dando pie a una mejor comprensión para los asalariados o colaboradores de la necesidad de cambio. Y en segunda instancia la “presentación del experto”; quien adicionalmente integra lo no dicho o los disfuncionamientos no expresados por los actores, pero; señalados por el consultor externo a partir de sus observaciones, análisis e interpretación (Savall, 2006).

Este diagnóstico contribuye a la dirección ser más perceptiva de los disfuncionamientos presentes y de las mejoras que se deben realizar. Además, permite a la organización un enfoque centrado tanto en costos visibles como ocultos y el potencial sin explotar¹; acentuando la relevancia del papel informal que desempeñan los actores, vinculando las consecuencias financieras de los disfuncionamientos a la falta de capacitación de los empresarios y recalcando la necesidad de aplicar una política estratégica, así como establecer relaciones laborales sanas en el lugar de trabajo (Savall, 2011).

1.3.2. Disfuncionamientos.

Derivado de las diversas intervenciones efectuadas por el enfoque socio económico, se demostró que existe una variación o diferencia entre las situaciones esperadas por los actores que intervienen dentro de la organización y la situación real de la empresa, a esta diferencia se le identifica como disfuncionamientos; estos se clasifican en 6 categorías (Zardet, Bonnet, & Savall, 2008).

1.3.2.1. Condiciones de Trabajo(CT).

Se refiere a aquellas condiciones en las que se opera o se desempeñan labores dentro de la organización, limitando la creación de valor añadido a las actividades de la empresa o generación de nuevos productos.

1.3.2.2. Organización del Trabajo(OT).

Está vinculado a los procesos efectuados dentro de la organización, y no satisfacen las exigencias para las que fueron creados.

1.3.2.3. Comunicación-Coordinación-Concertación (C-C-C).

Está ligada la mala o nula comunicación, así como falta de coordinación y ausencia de concertación entre los departamentos o miembros de la empresa, evitando la creación de nuevos productos o actividades de mayor valor.

1.3.2.4. Gestión del Tiempo(GT).

Se vincula directamente con el tiempo invertido por mandos medios o gerenciales en actividades rutinarias o de escaso valor en lugar de actividades estratégicas.

1.3.2.5. Formación Integrada(FI).

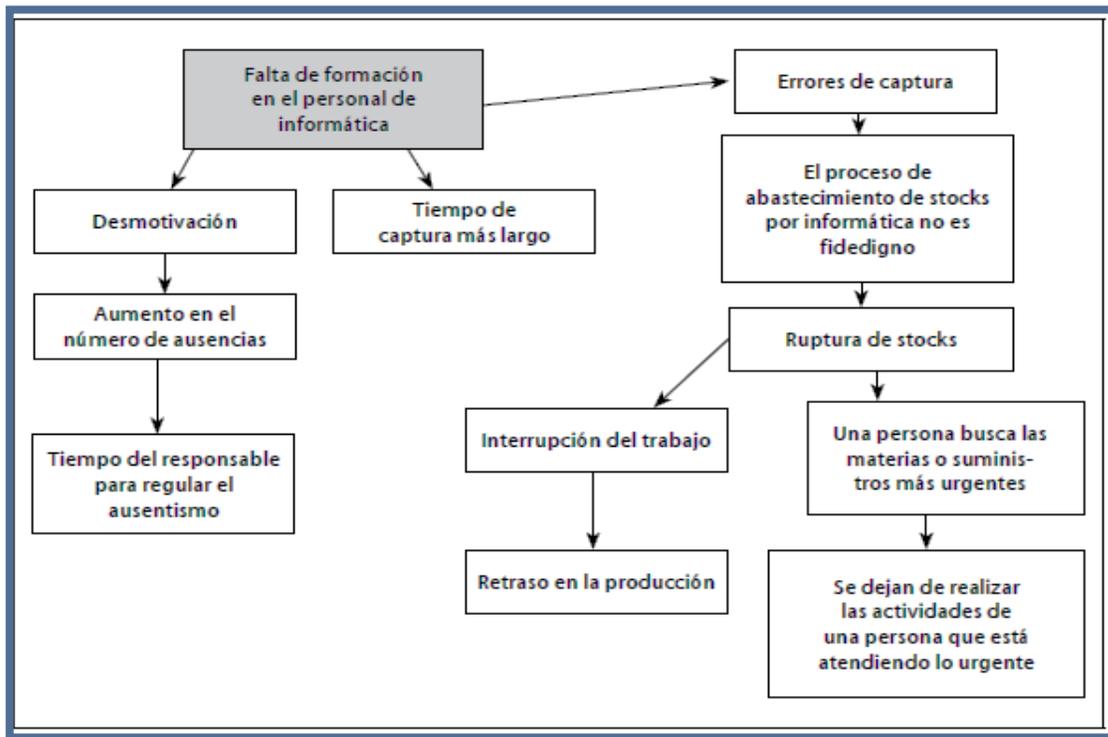
Se refiere a la formación inadecuada del personal de la empresa, evitando la adaptación a nuevas técnicas.

1.3.2.6. Implementación estratégica(IE).

Relacionada con la falta de conocimiento o clarificación sobre las actividades estratégicas que se deben emprender dentro de la empresa.

Un error en la planeación de la organización puede crear un efecto domino mediante la concepción de una cadena de disfuncionamientos, tal fenómeno se aprecia a manera de ejemplo en la figura 1.2.

Figura 1.2
Ejemplo de hielera de disfuncionamientos



Fuente: (Parra & Peña, 2014, pág. 730) basada en (Zardet & Krief, 2006).

1.3.3. Costos ocultos.

Dentro de la organización se consideran costos visibles aquellos datos o elementos reflejados en los sistemas de información contable y, son definidos por tres características: un nombre, una medida y un sistema de control continuo. Por ello cualquier costo u desempeño que no cuenta con estas características es un costo oculto (Savall, 2006).

Zardet, Bonnet, & Savall (2008) señalan que los costos ocultos incluyen sobrecargas y costos de oportunidad, es decir la reducción de costos ocultos constituye un desempeño oculto si no se calcula, mismos que consisten en la creación de potencial dentro de las organizaciones.

1.3.3.1 Indicadores de costos ocultos.

Los costos ocultos totales dentro de las organizaciones son relacionados con cinco indicadores; los primeros tres de orden social, reflejando el grado en que las labores de la organización satisfacen las necesidades de las personas. Por lo tanto la concientización de estos indicadores permite crear una relación con la fuerza de trabajo de la empresa, previendo un mejor direccionamiento de los mismos (Parra & Peña, 2014).

1.3.3.1.1 Ausentismo.

Se deriva de los costos generados por la ausencia de trabajadores multicalificados.

1.3.3.1.2 Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Son todos aquellos gastos generados por ausencia o incumplimiento de normas de seguridad que pudieron ser evitados.

1.3.3.1.3 Rotación de personal.

Son todos aquellos gastos incurridos por la organización para la captación, reclutamiento y capacitación de empleados cualificados, los cuales abandonaron a la organización producto de compensaciones insuficientes.

Los últimos dos indicadores son de índole económico, ya que para aminorar el impacto que estos tienen sobre la organización se debe invertir recursos financieros provocando una disminución en la utilidad de la empresa (Parra & Peña, 2014).

1.3.3.1.4 No calidad.

Se refiere insatisfacción de clientes, contratiempos comerciales y/o mercancías residuales. Provocada por la ausencia de calidad de los productos, servicios o atención, derivado del incumplimiento de procedimientos.

1.3.3.1.5 Falta de productividad directa.

Son las consecuencias en cadena, resultado de los procedimientos y procesos dentro de la organización, que entorpecen la productividad y el trabajo continuo de los equipos o áreas de trabajo.

1.3.3.2 Componentes de costos ocultos.

La evaluación de costos ocultos se efectúa, mediante la cuantificación de sus componentes, ISEOR identifica seis componentes que propician una afectación tanto en el deber como el haber de la cuenta de resultados de las organizaciones (Savall, 2011).

1.3.3.2.1 Sobresalarios.

Estos se relacionan con la ejecución de funciones subalternas, por ende, los sobresalarios son toda diferencia de salarios entre mandos superiores o mandos intermedios y empleados a quienes se les remunero por funciones o actividades de escaso o nulo valor añadido que pudieron ser delegadas. Estos sobresalarios son producto de factores tales como la realización de funciones subalternas por ausentismo, falta de personal, actividad excesiva por sobrecarga de trabajo de subalternos o por la corrección de sus propios errores.

1.3.3.2.2 Sobretiempos.

Es todo el tiempo invertido en labores dentro de la organización que no genera un valor añadido, considerándola una pérdida de tiempo que a su vez genera un costo a la empresa; como el pago de horas de trabajo y un desgaste en la infraestructura y equipo. Por lo tanto, es considerada también un costo de oportunidad, ya que el tiempo perdido pudo haberse utilizado en actividades con alta creación de potencial. Estos sobre tiempos son vinculado a: Errores, trabajos inútiles, búsqueda de información, ausencia de rigor y equipamientos ineficaces.

1.3.3.2.3 Sobre consumos.

Es aquella diferencia entre el recurso necesario y el consumo real, es decir el recurso extra utilizado no produce un valor añadido, de tal modo que se define como todos aquellos

consumos de recursos que debieron evitarse. Estos pueden ser desperdicios, sobreconsumos de energía y sobreconsumos vinculados a errores humanos.

1.3.3.2.4 No producción.

Es la perturbación o interrupción de la actividad vinculada a un disfuncionamiento como son: Tiempos de espera, disminución del ritmo de producción por retrasos o estrangulamientos en el proceso de producción. Perturbaciones o interrupciones en el trabajo a causa del mal funcionamiento de algunos equipamientos.

1.3.3.2.5 No creación de potencial.

Se refiere a un costo de oportunidad, derivado de decisiones aparentemente de reducción de costos no analizadas de forma integral propiciando consecuencias globales, que limitan a la empresa en otros aspectos como son: Falsos ahorros en las inversiones, pérdidas de partes de mercado, pérdidas de saber hacer.

1.3.3.2.6 Riesgos.

El enfoque de gestión socio económica considera a todos los costos futuros producto de los disfuncionamientos con los que operan las organizaciones, como un riesgo. Estos pueden ser producto de uno o más indicadores de disfuncionamientos, el cálculo de estos riesgos se “se basa en la evaluación de su probabilidad, multiplicada por los costos de disfuncionamiento que resultarían si éstos se produjeran. Por ejemplo, el riesgo de perder un cliente puede estimarse en un 20% si hay fallos de calidad, conllevando una pérdida del margen de beneficios de 500 000 euros. El costo de este riesgo puede ser evaluado de la siguiente manera: $20\% \times 500\ 000 \text{ euros} = 100\ 000 \text{ euros}$ ” (Zardet, Bonnet, & Savall, 2008, pág. 55).

De tal modo que los costos ocultos representan compromisos financieros al margen de los procedimientos de la organización. Producto de los sobre costos o sobre gastos que contaminan el gasto de las empresas, derivado de la inadecuada utilización de recursos, provocando una pérdida de valor en el sentido contable. (Ordoñez, 2010).

Para una apreciación precisa, en la figura 1.3 se observan en forma integral los indicadores y compuestos de los costos ocultos.

Figura 1.3
Lista de costos ocultos



Fuente: Savall, H. & Zardet, V. (1976).

1.3.3.3 Estimación de costos ocultos.

Tomando como base al modelo de gestión socio económica, para realizar la estimación de costos ocultos dentro de la organización se lleva a cabo una entrevista, que permita identificar los disfuncionamientos presentes en las operaciones diarias de la organización y a su vez obtener la información que indique su frecuencia. Una vez obtenida la frecuencia e incidencia de los disfuncionamientos se hace el llenado de los formatos de costos ocultos establecidos en la metodología (Vargas & Pérez, 2012).

De acuerdo con Zardet, Bonnet, & Savall (2008) los formatos de costos ocultos deben contener los siguientes elementos:

Costos de disfuncionamientos: Son identificados por medio de frases testimonios extraídos de las entrevistas.

Frecuencia: El número de veces que se presenta el disfuncionamiento en un tiempo determinado y a su vez se establece el indicador con el que es medido (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad o falta de productividad directa).

Razones adjudicadas al disfuncionamiento: Se enlistan las causales que están generando el disfuncionamiento ya sea por C-C-C-, IE, FI, GT, OT, CT.

Componentes de las consecuencias económicas: Pueden ser un sobrecargo, que genera una merma inmediata afectando el flujo económico (costos históricos). O en su caso no productos, representados por costos que afectan el potencial y desempeño o ponen en riesgo la operación del negocio a futuro (costos de oportunidad).

La estimación del costo oculto está íntimamente ligada al componente que genera al disfuncionamiento, tomando el ejemplo de (Vargas & Pérez, 2012, pág. 45)

“sí se tratará de sobre salarios, el costo oculto se estima haciendo una diferencia entre sueldos; sí se tratará de un sobreconsumo, el costo oculto derivado de este se estima con base en la cantidad de recurso sobre consumido multiplicado por el precio del mismo, sí se tratará pues, de la no creación de potencial y riesgos, el costo oculto se estima haciendo un análisis detallado de los costos de oportunidad, mientras que finalmente sí habláramos de que el disfuncionamiento proviene de sobretiempos y de la no producción, el MSE, propone el uso del indicador denominado nano PIB”

El concepto de nano PIB referido en el ejemplo anterior, indica el nivel de eficiencia económica de las empresas, o el valor económico perdido de un trabajador en una hora y estandarizado por el ISEOR en \$50 pesos para empresas mexicanas.

Tras el historial de 35 años de intervenciones del MSE en diferentes empresas al rededor del mundo, ISEOR establece que el nano PIB es: el producto de la resta de costos variables a las ventas de la empresa entre el número anual de horas de trabajo esperadas y remuneradas (Vargas & Pérez, 2012).

En la tabla 1.2 Se observa un formato de llenado de costos ocultos.

Tabla 1.2

Formato de llenado de costos ocultos

COMPONENTES INDICADORES	SOBRE CARGOS(COSTOS HISTÓRICOS)			NO PRODUCTO (COSTOS DE OPORTUNIDAD)			TOTAL
	SOBRE SALARIOS	SOBRE TIEMPOS	SOBRE CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	RIESGOS	
NO CALIDAD							
PRODUCTIVIDAD							
AUSENTISMO							
ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES							
ROTACIÓN DE PERSONAL							

Elaboración propia con base en (Savall, 2017).

1.4. Herramientas de gestión socio económica

El modelo socioeconómico promueve seis herramientas principales, cuya finalidad es dotar a los directivos y gerentes de las organizaciones de medios que permitan una mejora continua en la organización y en su desempeño, promoviendo la ejecución de actividades con alta creación de potencial; los cuales se detallan en los párrafos subsecuentes (Zardet, Bonnet, & Savall, 2008).

1.4.1. Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas.

Esta herramienta representa un esquema conductor, que permite identificar y estructura las iniciativas estratégicas a medio plazo, que la dirección quiere emprender. Representando una herramienta base; en la planificación de acciones que permite a la empresa el alcance de los objetivos. Este plan comprende un periodo de 3 a 5 años, permitiendo una visión clara al personal de lo que es importante para el desarrollo de la empresa y la importancia del papel que desempeña cada miembro de la organización.

1.4.2. Plan de Acciones Prioritarias (PAP).

Es una herramienta de gestión semestral y su propósito es identificar de manera continua, las nuevas tareas con gran valor añadido; que se tienen que aplicar, así como las tareas con escaso valor añadido. Este plan se enfoca en establecer las acciones de desarrollo que se emprenderán en la organización y serán aplicadas en los departamentos que la integran. De ahí que la vocación de esta herramienta es evitar los disfuncionamientos mediante la promoción objetivos estratégicos, para un mejor desempeño de la empresa.

1.4.3. Matriz de Competencias.

Su objetivo principal es capacitar adecuadamente a los empleados, para que respondan de manera eficiente a las nuevas actividades emprendidas. De tal manera que, con la ayuda de esta herramienta de gestión, la dirección determina con precisión las necesidades de formación y material requerido.

1.4.4. Gestión del tiempo.

Ayuda tanto a dirección como a mandos medios a la planificación de su tiempo, con el objeto de mejorar el tiempo de cumplimiento de sus actividades, y así eliminar el tiempo invertido en tareas con escaso valor añadido y dedicarlo a acciones de desarrollo.

1.4.5. Tablero de Pilotaje Estratégico

Es un conjunto de indicadores socioeconómicos, tanto cualitativos, cuantitativos y financieros relacionados con gestiones de seguridad y desarrollo de la organización. Estos indicadores miden:

Resultados inmediatos; son consecuencia de acciones procedentes en su mayoría de la reducción de costos ocultos, es decir, la disminución de exceso de cargas y del aumento de las ventas y del valor añadido.

Creación de potencial; resultado de acciones de mejoramiento llevadas a cabo que propician resultados económicos futuros, probables o seguros.

1.4.6. Contrato de Actividad Periódicamente Negociable

La dirección hace uso de este medio con el objeto de negociar con el personal o colaboradores los esfuerzos que deben cumplirse, para la ejecución de aquellas actividades sujetas a implementación. Este instrumento de negociación, ayuda a los actores de la empresa a

determina con un mayor margen de libertad el momento propicio para negociar un mejor desempeño.

1.5. Marco referencial

Existen diversas investigaciones abordadas desde un enfoque socio económico de administración tanto a nivel internacional como nacional, abarcando el sector público y privado; considerando entre ellos la agricultura, el comercio, los servicios y la industria (Savall & Zardet, 2017).

En la tabla 1.3 Se enlistan las investigaciones más recientes, encontradas en este estudio, plasmando hallazgos y lagunas producto de dichas investigaciones.

Tabla 1.3
Investigaciones basadas en el enfoque socioeconómico de gestión.

Autor/ Año/ País	Estudio	Resultado	Lagunas o recomendaciones
(Sastre, 2012) Argentina	Los costos ocultos en la toma de decisiones.	“Cuanto mayor el desarrollo de la capacidad evaluativa de los directivos, menores serán los costos ocultos por errores u omisiones en la evaluación de la realidad en el proceso de toma de decisiones”.	Actualmente las empresas de consultoría y consultores no promueven “ejercicios” que organicen y faciliten la toma de decisiones de sus clientes.
(Dávila, 2012) Francia	Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-Económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam).	La principal fuente de disfuncionamiento, en las empresas internacionales son los problemas de comunicación y de separación de las unidades.	El análisis de las diferencias culturales es considerado, sin embargo; no constituyó el objetivo principal de la investigación.

(Parra & Peña, 2014) Colombia	La teoría de los costos ocultos: una aproximación teórica.	La manera más fácil de detectar los disfuncionamientos es mediante soluciones generadas desde la organización y así aumentar la posibilidad de mejorar resultados aumenta.	Se queda en el marco de la teoría, por lo ello es conveniente aplicar la investigación a un caso práctico.
(Ruiz, Bodes & Dominicas, 2016) Cuba	Metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa cubana.	“La intervención y observación directa, durante la etapa del diagnóstico, permitió elevar el conocimiento de la relación entre las estructuras y los comportamientos profesionales, hecho que logró la detección de los disfuncionamientos presentes”	Las políticas de compensación de la empresa cubana son insuficientes, para lograr la satisfacción de los trabajadores. Es necesario proporcionar alternativas de estimulación y motivación del factor humano.
(Marcelino, 2010) Hidalgo, México	Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar sus disfuncionamientos y costos ocultos.	“El inventario de disfuncionamientos se centró en la formación integral de sus miembros y la comunicación-coordinación y concertación que se da entre ellos, y sus repercusiones financieras en costos ocultos de creación de no potencial, sobretiempos y riesgos”	Existe la necesidad del cambiar la forma en que se ha gestionado el negocio, por lo tanto recomienda la implementación del modelo de gestión socio económica, con el objeto de comparación.
(Ramírez, 2011) México	Desempeño socioeconómico en una unidad de producción y experimentación de animales de laboratorio.	“Falta de cohesión y motivación que no se ha promovido y el cual propicia un bajo rendimiento de los empleados y una baja calidad en los productos y servicios que ofrecen” Concientizando a los miembros de la empresa de que los problemas generan un desempeño deficiente.	Se recomienda la implementación de herramientas, los conocimientos y las aptitudes, que promuevan un enfoque de aprendizaje continuo y desarrollo sustentable.

(Vargas & Pérez 2012) Hidalgo, México	Proyecto para mejorar el desempeño socioeconómico de la Empresa Cotsa: un enfoque en las estructuras Organizacionales.	“Son varias las formas y distintos los caminos para hacer frente a los retos en las empresas, los cuales deberán ser afrontados de manera inevitable, mediante la realización de un cambio o micro cambios, que permita reducir la brecha existente entre el funcionamiento actual y el funcionamiento esperado o deseado. Siendo la estructura organizacional y sus atributos reconocidos como un prerrequisito del buen desempeño”	Continuar con el proceso cíclico de mejora del MSE.
(Reséndiz , 2014) Baja California, México	Diagnóstico socioeconómico en una agencia de viajes en el estado de Baja California.	Los principales disfuncionamientos de esta empresa son relacionados con el factor condiciones de trabajo, “las cuales no representan por el momento un grave riesgo a la empresa, pero; si no se tratan a tiempo puede llegar a tener un costo muy alto”	Se efectuó el diagnóstico de disfuncionamiento, quedando pendiente la cuantificación de los costos ocultos, producto de los disfuncionamiento.
(Monroy, 2015) Baja California, México	Diagnósticos de los disfuncionamientos de una tienda mayorista basados en el modelo socioeconómico en la ciudad de Ensenada, Baja California.	La empresa puede ver mermado su desempeño económico y social a causa del estancamiento creativo en la resolución de problemas. Alertando de una inadecuada administración en su estructura organizacional y mermado la creación de valor.	Se concluyó en el diagnóstico de disfuncionamiento. Por ende, sirve de base para continuar una investigación de costeo y plan de mejora de acuerdo a las herramientas del modelo socioeconómico.

(Delgado, Gutiérrez & Gonzales, 2015) Aguas Calientes México	El modelo socio-económico de las organizaciones: Caso sector servicios de la ciudad de Aguascalientes.	Se estimó que los costos ocultos generados ascienden a \$350,000.00 MN; esta cantidad puede convertirse en valor agregado para crear mejoras en la organización sin necesidad de inversión extra.	La estimación de costos oculto se efectuó en base al salario mínimo, quedando pendiente una estimación basada en datos reales.
(Maldonado, López & Pinzón, 2016) México	La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: un estudio de la Pyme de México.	La PYME implementa acciones que hacen pensar que cumple con una responsabilidad social en el entorno en el que se desarrolla.	No se cuenta con la información necesaria para determinar, si estas empresas han desarrollado una responsabilidad social al interior de la misma. Motivo por el cual se recomienda la valoración por medio del diagnóstico socioeconómico.
(Fernández, 2017) México	Experiencia y resultados con el modelo de gestión socio-económica en la dirección de tecnologías de información de la Universidad Cristóbal Colon.	Estimación de costos ocultos por sobretiempos productos de disfuncionamientos derivados de condiciones de trabajo e implementación estratégica por \$780,000 m.n. anuales	Producto de, procesos no documentados no se obtuvo la cuantificación total de los disfuncionamientos inventariados.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2. Metodología

2.1. Universidad Pública sujeta a estudio

Forma parte de las instituciones de educación superior del país, cuya misión es “Formar integralmente ciudadanos profesionales, competentes en los ámbitos local, nacional, transfronterizo, e internacional, libres, críticos, creativos y solidarios, emprendedores con una visión global, consientes en su participación en el desarrollo sustentable global y capaces de transformar sus entorno con responsabilidad y compromiso éticos; así como promover, generar, aplicar, difundir y transferir el conocimiento para contribuir al desarrollo sustentable, al avance de la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte y la innovación, y a incremento del nivel de desarrollo humano en la sociedad baja californiana y del país” (UABC, Universidad Autónoma de Baja California, 2014).

Cuyo proyecto de visión es “En 2025, es ampliamente reconocida por ser una institución socialmente responsable que contribuye, con oportunidad, pertinencia y los mejores estándares de calidad, a incrementar el nivel de desarrollo humano de la sociedad baja californiana y del país, así como ser una de las 5 mejores instituciones de educación superior en México y de las primeras 50 de Latinoamérica en la formación universitaria, la generación, aplicación innovadora y transferencia del conocimiento, y en la promoción de la ciencia, la cultura y el arte” (UABC, Universidad Autónoma de Baja California, 2014)

De acuerdo con el ranking de las mejores universidades del país, la universidad sujeta a estudio se encuentra en el lugar número 20 de 50 consideradas, ascendiendo 3 lugares del 2016 al 2017, indicando su ocupación en acciones de mejora (Universia, 2017).

Esta universidad es una imponente figura institucional, respaldada por una gran estructura organizacional para atender los programas educativos que son ofrecidos en: campus Mexicali, campus Tijuana y campus Ensenada, impartiendo; 62 Licenciaturas, 10 especialidades, 23 maestrías y 14 doctorados.

2.1.1. Departamento de Formación Básica.

El Departamento de Formación Básica de la universidad(DFB), tiene como función primordial contribuir con las unidades académicas en la creación de los elementos que fomenten una práctica educativa de calidad en los estudiantes. Mediante actividades relacionadas con el servicio social comunitario, formación de valores, creación y actualización de planes y programas de estudio, así como orientación educativa y psicológica (UABC, Departamento de Formacion Basica UABC, 2017).

Este departamento asiste al campus Ensenada, mismo que cuenta con 10 unidades académicas integradas por dos escuelas y ocho Facultades, estas unidades se encuentran en tres ubicaciones del municipio:

- Campus Sauzal; Escuela de Enología y Gastronomía, Facultad de Ciencias, Facultad de Ciencias Marinas, Facultad de ingeniería, Arquitectura y Diseño.
- Campus Valle Dorado; Escuela de ciencias de la salud, Facultad de Artes, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Facultad de Deportes, Facultad de Idiomas.
- Campus San Quintín; Facultad de Ingeniería y Negocios.

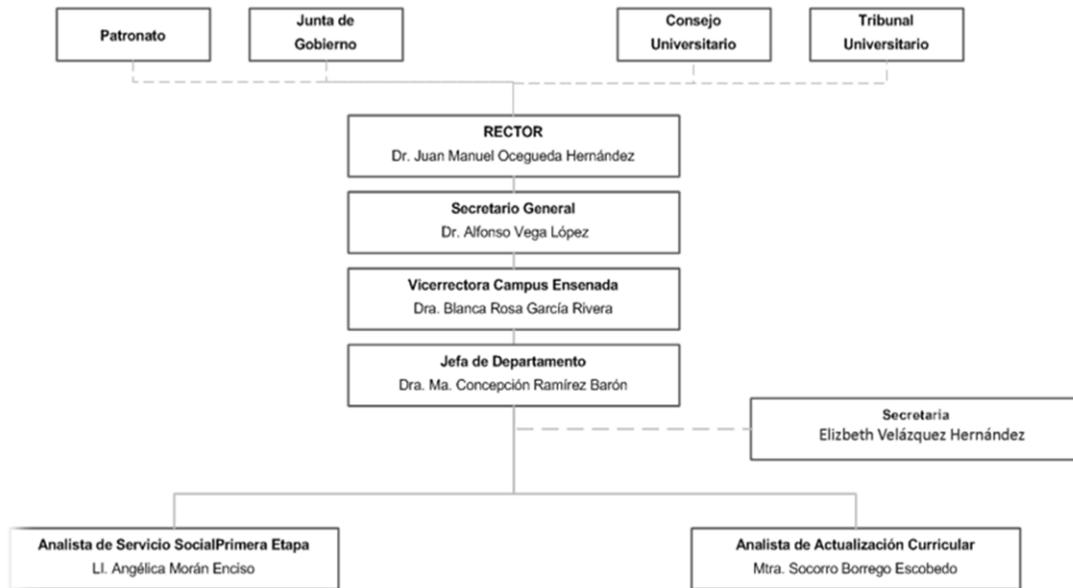
En conjunto las unidades académicas atendidas por el Departamento cuentan con más de 11,000 alumnos en curso.

El DFB de esta universidad pública tiene como misión “Coordinar, operar y apoyar las funciones dirigidas a los estudiantes en su etapa de formación básica con programas flexibles y acreditados, orientados hacia el desarrollo de competencias profesionales a través del perfeccionamiento continuo del profesorado, el servicio social comunitario, tronco comunes y la evaluación colegiada que contribuyan al mejoramiento del aprendizaje y a una educación integral, en un ambiente institucional caracterizado por la transparencia, la ética, el trabajo en equipo y la responsabilidad” (UABC, Departamento de Formacion Basica UABC, 2017).

Cuyo objetivo general es “Contar con procesos bien definidos y documentados para cada una de las actividades del departamento para atender con eficacia las necesidades de nuestros usuarios”

Con el objeto de contribuir con la función general del departamento, para atender sus funciones y actividades el DFB campus Ensenada cuenta con cuatro colaboradores directos y están conformados por; la jefa del departamento, el analista de servicio social primera etapa, analista de actualización curricular y una secretaria. En la figura 2.1 Se aprecia el organigrama del DFB

Figura 2.1
Organigrama Departamento de Formación Básica



Fuente: (UABC, 2017)

2.1.2. Servicio Social primera etapa o comunitario, campus Ensenada

Para la universidad el servicio social comunitario “Es un conjunto de actividades formativas, así como la aplicación de conocimientos y valores universitarios que realizan obligatoriamente los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California, en beneficio de la sociedad” (UABC, 2017).

La función de contribuir con la liberación del Servicio social por parte del alumno, recae en la actividad conjunta entre la Coordinación de servicio social de cada unidad académica y la del DFB. Dentro del departamento es función genérica del Analista de Servicio Social: “Coordinar y organizar las actividades necesarias para el registro de programas, conjuntamente con los coordinadores (responsables) de servicio social de las unidades académicas de la institución”. Dentro de la figura 2.2 se aprecia la autoridad involucrada directamente, para que el servicio social comunitario se lleve a cabo. Cabe señalar que las coordinaciones de unidades receptoras son actores ajenos a la universidad.

Figura 2.2

Estructura directa en la gestión de actividades de servicio social primera etapa.



Fuente: Elaboración propia en base a (UABC, 2017)

Actualmente existen cuatro sectores atendidos por medio del servicio social primera etapa del campus Ensenada, abarcando organismos Federales, Municipales, sociales y universitarios. Dentro de los primeros tres sectores mencionados (externos), se integran 33 unidades receptoras y dentro del sector universitario (interno) se cuenta con 14 unidades receptoras, actualmente se manejan 109 programas de servicio social. Los programas mencionados tienen una capacidad de asignación de 8,452 alumnos, de ellos se encuentran asignados 2,740. En la tabla 2.1 se observan las preferencias de los alumnos respecto al desarrollo de las actividades de servicio social comunitario.

Tabla 2.1

Cobertura de servicio social primera etapa de la Universidad, campus Ensenada.

		REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
UNIDADES RECEPTORAS	47	
EXTERNAS	33	70%
INTERNAS	14	30%
PROGRAMAS	109	
EXTERNOS	33	30%
INTERNOS	76	70%
ALUMNOS ASIGNADOS	2,740	
PROGRAMAS EXTERNOS	385	14%
PROGRAMAS INTERNOS	2,355	86%
ALUMNOS REQUERIDO	8,452	
EXTERNOS	2,046	24%
INTERNOS	6,406	76%

Fuente: Elaboración propia en base a (UABC, 2017)

2.2. Modelo de investigación

El presente diagnóstico se llevo a cabo con base en la metodología de intervención socio económica, la cual empieza evaluando la estructura organizacional y factor humano de la organización mediante el inventario de disfuncionamientos. Dicho inventario se efectúa a través de entrevistas semi-dirigidas a la estructura organizacional involucrada directamente en el proceso que encierra la gestión del Servicio social de la universidad, considerando a; El jefe del departamento de Formación Básica, la analista de servicio social, los diez coordinadores de servicio social de las unidades académicas, así como unidades receptoras y alumnos de la universidad.

De acuerdo con Jiménez (2017) las entrevista tienen una función tanto técnica como psicosocial , ya que buscan la identificación y localización de los disfuncionamientos presentes en la institución mediante la escucha de la personas, favoreciendo una amplia expresión por parte de los involucrados y motivando un deseo de cambio en pro de mejora, de su vida tanto personal como profesional.

Durante las entrevistas al personal de las diferentes áreas colaborativas de la universidad, se solicita acceso a documentación permitiendo el análisis de: lineamientos y reglamentos, manual de funciones del Departamento de Formación Básica, controles y procedimientos llevados por unidades académicas y unidades receptoras.

2.3. Diseño de la investigación

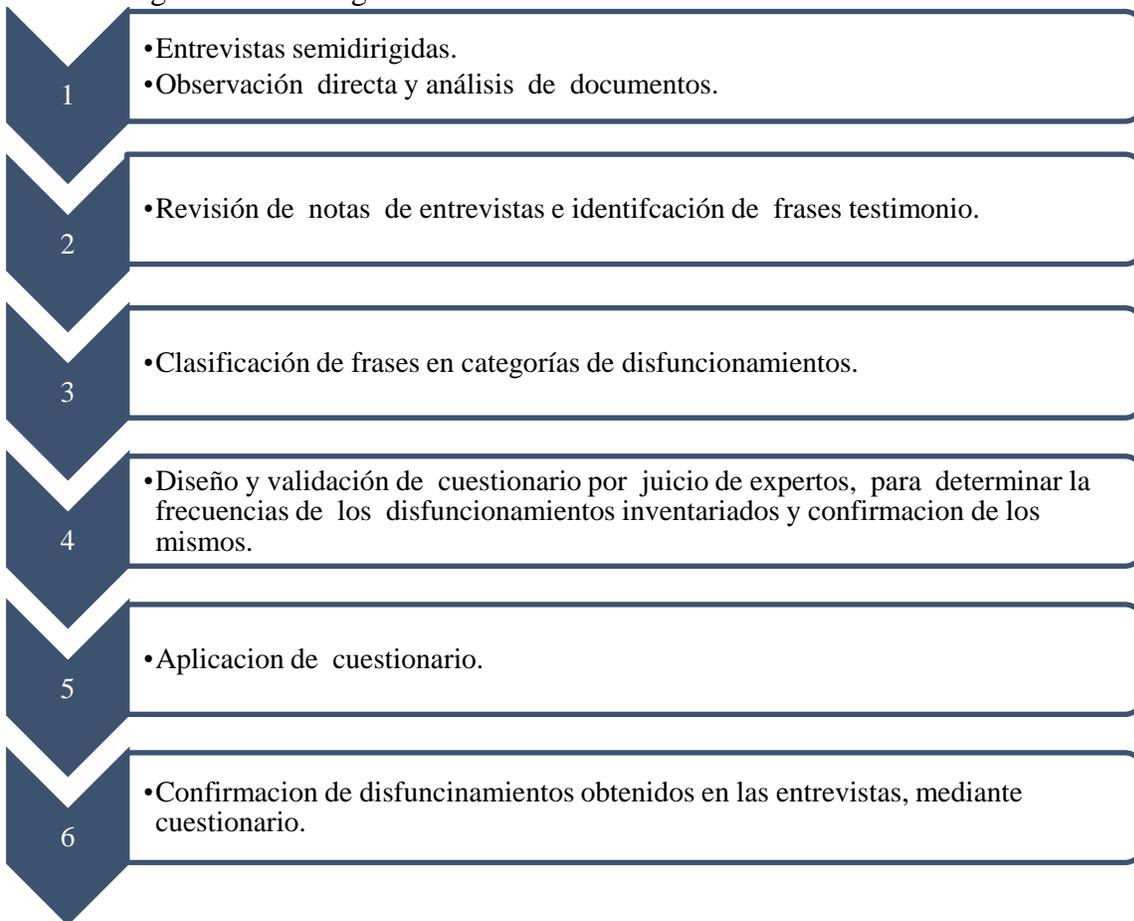
Se asienta que la presente investigación es de tipo no experimental, ya que el estudio se realizó sin manipulación deliberada de variables, limitándose a la observación y análisis de una situación específica dentro de la institución. La recolección de datos se llevó a cabo en un momento único de tal modo que la investigación es de diseño transaccional. La investigación es del tipo mixta, utilizando como instrumento de recolección principal; entrevistas, así como revisión documental atendiendo a la MSE y adicionalmente en este estudio se empleó un cuestionario de apoyo para confirmar los disfuncionamientos previamente inventariados mediante las frases testimonios obtenidas en las entrevistas; en primera instancia la intención del cuestionario fue identificar la frecuencia e incidencia de

dichos disfuncionamientos, sin embargo por la naturaleza de la actividad se limitó meramente a obtener información confirmatoria.

Cabe mencionar que esta técnica de recolección de datos no es utilizada por la MSE sin embargo; derivado de la falta de experiencia en la aplicación de la metodología y de las limitantes del tiempo se optó por esta técnica a manera de complemento para ratificar la veracidad del inventario previamente efectuado.

En la figura 2.3 Se presenta la cronología del presente estudio.

Figura 2.3
Cronología de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Participantes

Para la primera fase de la investigación se efectuaron 42 entrevistas a la estructura involucrada en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada.

El método de muestreo para los coordinadores de servicio social comunitario de cada unidad académica fue censal, al igual que para el Departamento de Formación Básica. En cuanto a los alumnos y coordinadores de unidades receptoras de servicio social comunitario entrevistados respecta, fueron seleccionados a conveniencia; derivado de las limitaciones en cuestión de tiempo. En la tabla 2.3 se aprecian los participantes seleccionados.

Tabla 2.2

Participantes de la entrevista de diagnóstico socioeconómico de la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada.

Área o departamento	No. Participantes	Rol desempeñado
Departamento de Formación básica	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefa del departamento ✓ Analista de servicio social comunitario
Unidad académica campus Ensenada (diez unidades académicas)	10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador de SSC de la facultad de ciencias administrativas y sociales. ✓ Coordinador de SSC de la escuela de ciencias de la salud. ✓ Coordinador de SSC de la escuela de enología y gastronomía. ✓ Coordinador de SSC de la facultad de artes. ✓ Coordinador de SSC de la facultad de ciencias. ✓ Coordinador de SSC de la facultad de ciencias administrativas y sociales. ✓ Coordinador de SSC de la facultad de ciencias marinas. ✓ Coordinador de SSC de la facultad de deportes. ✓ Coordinador de SSC de la facultad de idiomas. ✓ Coordinador de SSC de la facultad de ingeniería, arquitectura y diseño. ✓ Coordinador de SSC de la facultad de ingeniería y negocios.
	20	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alumnos de la unidad académica campus Ensenada (dos de cada escuela o facultad).
Unidades receptoras de SSC	10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador SSC de unidades receptoras externas (cinco unidades). ✓ Coordinador SSC de unidades receptoras internas (cinco unidades).

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó en el párrafo anterior, los alumnos y unidades receptoras fueron seleccionados a conveniencia, sin embargo; el resto de participantes componen el total de la estructura interna de la universidad encargada de gestionar el servicio social comunitario.

Del mismo modo con la intención de fortalecer la información obtenida durante las entrevistas y cuantificar la frecuencia e incidencia de los disfuncionamientos previamente inventariados, se aplicará un cuestionario de forma directa a los coordinadores de SSC de la unidad académica campus Ensenada, mismos que se detallan en la tabla 2.3

Tabla 2.3

Participantes del cuestionario diagnóstico socioeconómico de la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada.

Área o departamento	No. Participantes	Rol desempeñado
Unidad académica campus Ensenada (diez unidades académicas)	10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador de SSC de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. ✓ Coordinador de SSC de la Escuela de Ciencias de la Salud. ✓ Coordinador de SSC de la Escuela de Enología y Gastronomía. ✓ Coordinador de SSC de la Facultad de Artes. ✓ Coordinador de SSC de la Facultad de Ciencias. ✓ Coordinador de SSC de la Facultad de Ciencias Marinas. ✓ Coordinador de SSC de la Facultad de Deportes. ✓ Coordinador de SSC de la Facultad de Idiomas. ✓ Coordinador de SSC de la Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Diseño. ✓ Coordinador de SSC de la Facultad de Ingeniería y Negocios.

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Diseño del instrumento de recolección de datos.

2.5.1 Entrevistas

Atendiendo el modelo de Gestión socioeconómica el instrumento principal de recolección de datos de la presente investigación son entrevistas semiestructuradas. Que de acuerdo con Fernández, Hernández , & Baptista (2010) consisten en hacer preguntas sobre experiencias, valores , creencias , emociones , sentimientos , hechos , etc.

Las entrevistas se dividen en: Estructuradas, semiestructuradas y abiertas. Se considera semiestructuradas, las entrevistas cuya aplicación es basada en una guía de asuntos o preguntas donde el investigador o entrevistador puede efectuar preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, por lo tanto, no todas las preguntas están determinadas.

El propósito de las entrevistas en este estudio es identificar los disfuncionamientos presentes en las actividades relacionadas con el servicio social primera etapa de una universidad pública campus Ensenada, basado en seis categorías: Condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión de tiempo, formación integrada e implementación estratégica.

2.5.1.1. Planeación de entrevista

La aplicación de entrevistas se lleva a cabo utilizando el método hori-vert considerando la estructura horizontal (personal directivo) y vertical (diferentes grados jerárquicos o áreas funcionales). Se prepara la guía de entrevistas, partiendo de una pregunta general y adicional se efectúan preguntas si es necesario para abarcar todas las categorías de disfuncionamientos. Posteriormente se contacta vía telefónica y correo electrónico a los participantes para concertar fecha y hora en que se efectúa la entrevista, así mismo se indica el propósito; remarcando la confidencialidad de la intervención.

Los actores de la entrevista son, el investigador que es quien efectúa la entrevista, el asistente de entrevista cuya función es realizar las anotaciones textuales (en una libreta) de las

respuestas obtenidas y el entrevistado. El manejo de la información es confidencial y la duración aproximada de la entrevista se estima entre 45 a 60 minutos.

La guía de la entrevista enlista las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cambios deben hacerse para mejorar el servicio social primera etapa de la universidad?
2. ¿Cómo considera la comunicación entre las partes involucradas en las actividades de servicio social primera etapa de la universidad?
3. ¿Qué funciones desempeña para atender las actividades de servicio social primera etapa y las considera adecuada para lograr el objetivo del servicio social comunitario?
4. ¿La estructura y procesos del departamento contribuyen en la mejora del servicio social comunitario y por qué?
5. ¿Cómo coadyuva la capacitación recibida al desempeño de sus funciones?
6. ¿Considera adecuados los planes estratégicos que la institución implementa para el cumplimiento de metas y objetivos?
7. ¿Cómo son las condiciones generales en que desempeña sus funciones?

2.5.2. Observación y revisión de documentos

En el periodo de investigación se asiste a reuniones periódicas entre los departamentos e instituciones encargadas del desarrollo de actividades de SSC de la universidad. De igual manera durante las entrevistas se solicita documentación relacionada con procedimientos y desarrollo de las actividades en cuestión y en complemento se solicita acceso al DFB a bitácoras y resultados de informes del SSC de la universidad.

2.5.3. Cuestionario.

El cuestionario consta de dos secciones en la primera se recaban los datos generales de los participantes considerando: Edad, sexo, nivel académico, número de categoría; respecto al tabulador de la universidad sujeta a estudio y el número de horas asignadas a la coordinación del servicio social comunitario en su programa académico. La segunda sección incluye dieciocho reactivos de opción múltiple, formulado con base en el inventario de disfuncionamientos obtenidos en las entrevistas previamente efectuadas y en el marco de la metodología socioeconómica. Abarcando las variable y dimensiones que se observan en la tabla 2.4

Tabla 2.4
Variables de la investigación.

Variable	Dimensión
Cotos ocultos	✓ Sobretiempos. ✓ No producción.
Condiciones de trabajo	✓ No calidad. ✓ Falta de productividad directa.
Comunicación- Coordinación- Concertación	✓ No calidad. ✓ Falta de productividad directa.
Implementación estratégica	✓ No calidad. ✓ Falta de productividad directa.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.3.1. Validación del cuestionario.

Considerando que la población sujeta a aplicación del cuestionario “Diagnóstico socioeconómico del servicio social comunitario de la Universidad Autónoma de Baja California, campus Ensenada” es pequeña, se considera apropiado validar el instrumento a través de Juicio de expertos. Para tal validación se solicitó apoyo a cinco docentes

familiarizados con la metodología socioeconómica y distinguida experiencia en gestión administrativa e investigación.

Mediante el llenado del certificado de validez de contenido, los jueces calificaron los siguientes criterios:

Claridad; se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Pertinencia; El ítem pertenece a la dimensión.

Relevancia; El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica para el constructo.

Para su categorización se asignan los siguientes valores.

1: No cumple con el criterio

2: Bajo

3: Moderado

4: Alto nivel

2.5.3.2. Calificación obtenida de la validación de cuestionario.

Derivado de la validación de cuestionario por juicio de expertos, el criterio pertinencia y relevancia obtuvo una calificación de .78, mientras que el criterio claridad fue calificada con .66. Arrojando un promedio general de .74; indicando que el instrumento es aceptable y por ende aplicable. En la tabla 2.5 se muestra a detalle la calificación obtenida en cada reactivo.

Tabla 2.5

Resultado de validación por juicio de expertos

VARIABLE	DIMENSIÓN	REACTIVO	PROMEDIO POR REACTIVO
COSTOS OCULTOS	SOBRETIEPOS	1 ¿Cuál es el tiempo de desfase entre las horas asignadas semanalmente para la coordinación de servicio social comunitario (SSC) y las que realmente necesita invertir a inicio de semestre?	71%
		2 ¿Cuál es el tiempo de desfase entre las horas asignadas semanalmente para la coordinación de SSC y las que realmente necesita invertir a mitad de semestre?	71%
		3 ¿Cuál es el tiempo de desfase entre las horas asignadas semanalmente para la coordinación de SSC y las que realmente necesita invertir al final de semestre?	71%
	NO PRODUCCIÓN	4 ¿Cuántas horas re trabaja en actividades de SSC a causas de fallas con el sistema operativo (promedio diario)?	73%
		5 ¿Cuantas horas re trabaja en actividades de SSC por falta de capacitación (promedio semestral)?	76%
		6 ¿Cuantas horas re trabaja en actividades de SSC derivado de campañas notificadas con poca o sin anticipación (promedio semestral)?	75%
		7 ¿Cuantas horas re trabaja en actividades de SSC derivado de una comunicación errónea o baja entre su coordinación y el departamento de formación básica (promedio semestral)?	75%
		8 ¿Cuantas horas re trabaja en actividades de SSC derivado de una comunicación errónea o baja entre su coordinación y la coordinación de unidades receptoras (promedio semestral)?	68%
		9 En su unidad académica, ¿cuáles son los programas de servicio social comunitario que más asignación de alumnos tienen?	80%

CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	10	¿A qué actividades dedica el tiempo de desfase invertido a inicio de semestre?	76%
		11	¿A qué actividades dedica el tiempo de desfase invertido a mitad de semestre?	76%
		12	¿A qué actividades dedica el tiempo de desfase invertido al fin de semestre?	76%
NO CALIDAD		13	¿Cuántos puntos tiene asignados su coordinación de servicio social comunitario en el predepa?	64%
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	NO CALIDAD	14	El taller de inducción de SSC que imparte usted en su coordinación, está enfocado principalmente en informar:	72%
		15	Con base en los programas de mayor asignación de alumnos. ¿Qué ámbitos son los que principalmente se cubren?	76%
	FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	16	A su criterio los programas de SSC que mayor asignación de alumnos tienen, ¿cumplen con el objetivo de fomentar los valores universitarios en los alumnos de la universidad?	77%
C-C-C	FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	17	¿Se le da seguimiento a las propuestas efectuadas por usted o sus compañeros en relación a actividades de servicio social comunitario planteadas al departamento de formación básica?	79%
	NO CALIDAD	18	¿El tiempo asignado a su coordinación de SSC, es suficiente para dar seguimiento periódico y permanente del cumplimiento de los programas en las unidades receptoras? ¿De ser si qué porcentaje aplica a esta actividad?	76%
Resultado por total de reactivos				74%

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la baja calificación obtenida en el criterio claridad se atienden las sugerencias efectuadas por los jueces en cuestión de redacción; en los reactivos calificados con .60. Quedando de la siguiente manera:

Reactivo 1: ¿Cuál es el tiempo de desfase entre las horas asignadas para la coordinación de servicio social comunitario (SSC) y las que realmente necesita invertir a inicio de semestre?

Reactivo 2: ¿Cuál es el tiempo de desfase entre las horas asignadas para la coordinación de SSC y las que realmente necesita invertir a mitad de semestre?

Reactivo 3: ¿Cuál es el tiempo de desfase entre las horas asignadas para la coordinación de SSC y las que realmente necesita invertir al final de semestre?

Reactivo 4: ¿Cuántas horas re trabaja en actividades de SSC a causas de fallas con el sistema integral de servicio social SISS (promedio diario)?

2.6. Análisis de datos

Refiriendo a Fernández, Hernández , & Baptista(2010) la naturaleza del analisis cualitativo consiste en dar una estructura a los datos recolectados, bajo este contexto en la presente investigacion se adopta la metodologia socioeconomica de gestion administrativa cuyo preecedimiento para realizar el analisis de de datos consiste en identificar las frases testimonios obtenidas durante las entrevistas: las cuales fueron plasmadas de forma manual a manera de dictado con la intención de mantener la fluidez y confianza del entrevistado. Seguido de clasificar dichas frases en temas y subtemas para categorizar en las diferentes familias de disfuncionamientos establecidas en la metodología de gestión socio económica; mismas que se aprecian en la tabla 2.6, con la finalidad de inventariar los disfuncionamientos presentes en la gestión del servicio social comunitario de la universidad pública sujeta a estudio.

Tabla 2.6

Disfuncionamientos genéricos

Temas	Subtemas	Temas	Subtemas
Tema 1 Condiciones de trabajo	101 Acondicionamiento y arreglo de los locales 102 Materiales y suministros 103 Condiciones ambientales desfavorables 104 Condiciones físicas de trabajo 105 Carga física de trabajo 106 Horarios de trabajo 107 Ambiente de trabajo	Tema 2 Organización del trabajo	201 Repartición de las tareas, misiones, funciones 202 Regulación del ausentismo 203 Interés del trabajo 204 Autonomía en el trabajo 205 Carga de trabajo 206 Reglas y procedimientos 207 Organigrama
Tema 3 Comunicación- n- coordinación- concertación.	301 Interna al servicio 302 Relaciones con los departamentos circundantes 303 Entre la red y la oficina central 304 Entre empresa matriz y filiales 305 Entre el equipo de dirección 306 Entre representantes y funcionarios 307 Dispositivos de 308 Transmisión de las informaciones 309 Vertical 310 Horizontal	Tema 4 Gestión del tiempo	401 Respeto de plazos 402 Planeación, programación de actividades 403 Tareas mal asumidas 404 Factores perturbadores de la gestión del tiempo
Tema 5 Formación integrada	501 Adecuación formación- empleo 502 Necesidades deformación 503 Competencias disponibles 504 Dispositivos deformación 505 Formación y cambio técnico	Tema 6 Implementación Estratégica (IE)	601 Orientaciones estratégicas 602 Autores de la estrategia 603 Repartición y operacionalización de la IE 604 Herramientas de la IE 605 Sistema de información 606 Medios para la IE 607 Gestión del personal 608 Estilo de dirección

Fuente: (Savall, 2017)

El análisis de los datos obtenidos mediante el cuestionario, se lleva a cabo con ayuda del paquete estadístico SPSS, versión 23.0. Haciendo uso de la estadística

descriptiva para obtener la frecuencia absoluta y mediante gráficos de pastel que permitan visualizar mejor la información obtenida.

Capítulo 3. Resultados

Partiendo de que el estudio de caso es del tipo mixto, los resultados se presentan en dos apartados con la intención de mostrar los resultados obtenidos mediante el método cualitativo aplicado y, posteriormente confirmar la veracidad ellos mediante el instrumento de recolección de datos cuantitativos.

3.1. Identificación de disfuncionamientos.

Una vez clasificadas las frases testimonio del personal implícito en la estructura colaborativa en las actividades del servicio social de la universidad mediante las entrevistas efectuadas y revisión documental, de acuerdo a la familia de disfuncionamientos establecidos en la metodología de gestión socioeconómica se inventariaron disfuncionamientos en las categorías condiciones de trabajo tal como se aprecia en la tabla 3.1.

Tabla 3.1
Disfuncionamientos por condiciones de trabajo

Departamento de formación básica	Coordinadores unidades académicas	Coordinadores Unidades receptoras	Alumnos
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo lento. • Ausencia de autoridad sobre coordinadores. • Capacitación baja respecto al servicio social de la universidad. • Falta de sensibilización de todas las partes en relación al objetivo de servicio social. • Rotación de directivos cada cuatro años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo lento. • Demasiada carga de trabajo. • Coordinación impuesta sin remuneración económica. • Baja capacitación respecto a actividades relacionadas a servicio social. • Falta de sensibilización de los alumnos sobre el objetivo del servicio social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo perfectible • Falta de sensibilización de los alumnos sobre el objetivo del servicio social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo lento y complicado. • Pocos programas de SSC disponibles.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la tabla 3.2 se precia el inventario de disfuncionamientos en la categoría de Comunicación- Coordinación-Concertación (C-C-C).

Tabla 3.2
Disfuncionamientos por C-C-C

Departamento de Formación Básica (DFB)	Coordinadores Unidades Académicas (CUA)	Coordinadores Unidades receptoras (CUR)	Alumnos
<ul style="list-style-type: none"> Falta de atención por parte de los CUA a requerimientos respecto a programas de SSC. Comunicación limitada o baja con ciertas unidades académicas. Seguimiento mínimo o bajo de los programas de servicio social registrados. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con DFB y demás coordinaciones académicas aisladas. Mínima comunicación entre unidades académicas. Imposición de campañas de servicio social sin adecuada programación. Supervisión mínima de las actividades de servicio social. Difusión baja de programas a menos que sean programas propios del coordinador. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de autoridades, facultadas para modificar o dar de alta programas de SSC. Inaccesibilidad de tiempo por parte de directivos y vicerrectoría de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión baja de programas de SSC disponibles.

Fuente: Elaboración propia

Por ultimo en la tabla 3.3 se plasman los disfuncionamientos derivados de implementación estratégica.

Tabla 3.3
Disfuncionamientos por implementación estratégica

Departamento de formación básica (DFB)	Coordinadores unidades académicas (CUA)	Coordinadores Unidades receptoras(CUR)	Alumnos
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de planeación de actividades entre directivos de las unidades académicas y jefe del DFB • Vinculación limitada con instituciones dedicadas a prestación de servicios en apoyo a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones dictaminadoras y técnicas impuestas, sin conocimiento del objetivo del servicio social comunitario. • Aprobación de programas disfrazados que solo requieren, mano de obra de apoyo con actividades administrativas regulares. • Promoción de servicio social como requisito de egreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de reglamento de servicio social comunitario de la universidad. • Poca o nula difusión de sus programas. • Limitada o ausencia de sensibilización de los alumnos respecto a actividades efectuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de servicio social como requisito para avanzar en la carrera.

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que de acuerdo a las frases testimonio resultado de las entrevistas, la mayor incidencia se presentó en condiciones de trabajo derivado de un sistema operativo deficiente en cuestión de velocidad y capacidad, lo cual implica un re trabajo de todas las partes involucrada al necesitar reiniciar las capturas cada vez que el sistema no responde. Seguida de; falta de capacitación objetiva, que permita la sensibilización de las partes involucradas respecto al objetivo primordial del servicio comunitario.

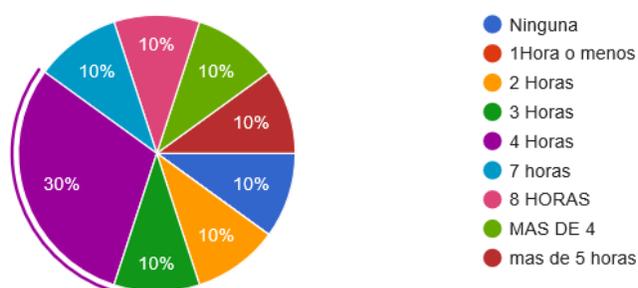
3.2. Resultados de la aplicación del cuestionario.

El cuestionario aplicado a cada uno de los coordinadores de servicio social comunitario de las 10 unidades académicas del campus Ensenada, arrojó los siguientes resultados.

Respecto a la variable costos ocultos en la figura 3.1 se aprecia que el desfase entre el tiempo invertido y el realmente asignado a inicios de mes varía en cada uno de los participantes los cuales van desde ninguna hora hasta ocho horas semanales.

Figura 3.1

Tiempo de desfase entre horas asignadas a SSC y horas realmente invertidas (inicio de semestre).

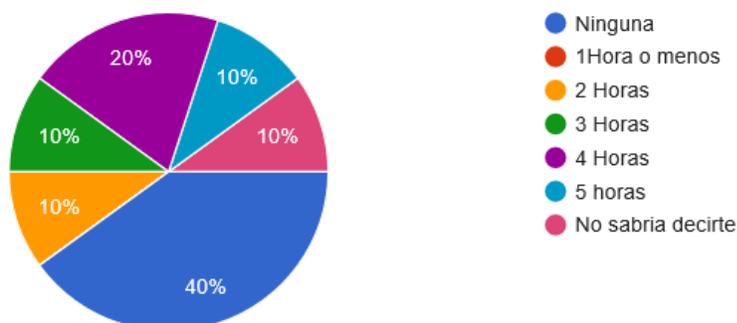


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la figura 3.2 se muestra que tres de cinco participantes afirmaron que a mitad de semestre no existe desfase entre el tiempo asignado a la coordinación de SSC contra el tiempo invertido.

Figura 3.2

Tiempo de desfase entre horas asignadas a SSC y horas realmente invertidas (mitad de semestre).

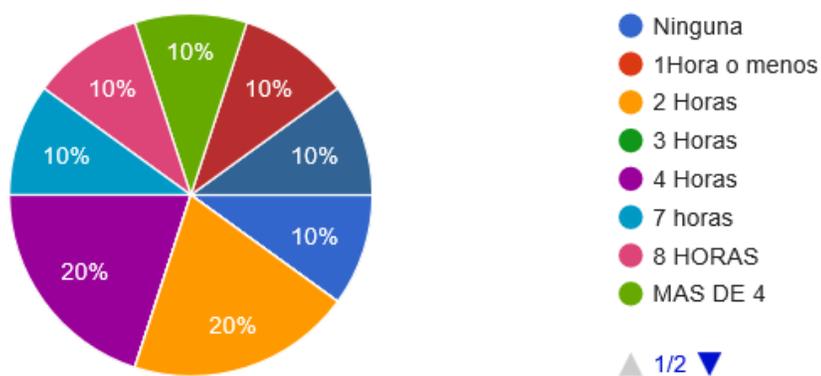


Fuente: Elaboración propia

En complemento la figura 3.3 muestra que al final de semestre el desfase entre el tiempo asignado y el realmente invertido en la coordinación de SSC varía entre cada participante los cuales van desde ninguna hora hasta 8 horas semanales.

Figura 3.3

Tiempo de desfase entre horas asignadas a SSC y horas realmente invertidas (fin de semestre).



Fuente: Elaboración propia

Continuando con la variable costos ocultos la figura 3.4 muestra la relación entre las horas reinvertidas a causa de fallas en la plataforma oficial de servicio social comunitario en

promedio diario, de las cuales; tres de cinco participantes coinciden que se reinvierten en promedio dos horas diarias.

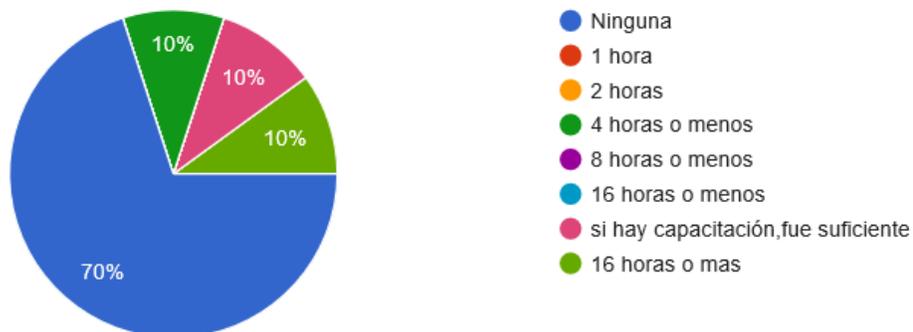
Figura 3.4
Horas reinvertidas por fallas en la plataforma oficial de SSC (promedio diario).



Fuente: Elaboración propia

En tanto en la figura 3.5 se aprecia que cuatro de cinco participantes afirman que no realizan re trabajo por falta de capacitación.

Figura 3.5
Horas re trabajadas por falta de capacitación referente a actividades de SSC (promedio semestral).

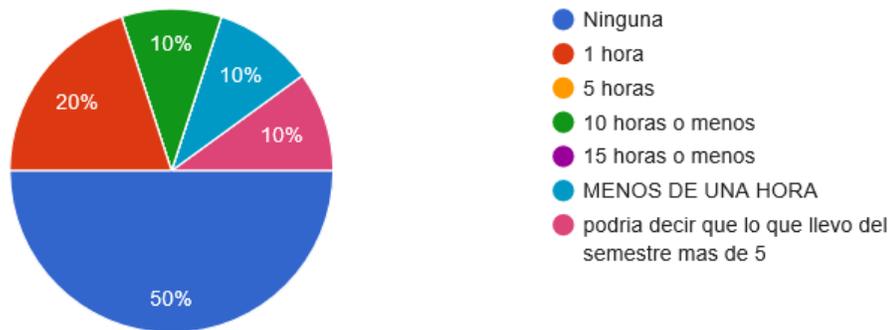


Fuente: Elaboración propia

La figura 3.6 indica que cuatro de cinco participantes afirman que en el semestre no realizan re trabajo por comunicación errónea o baja entre unidades receptoras de SSC y su coordinación.

Figura 3.6

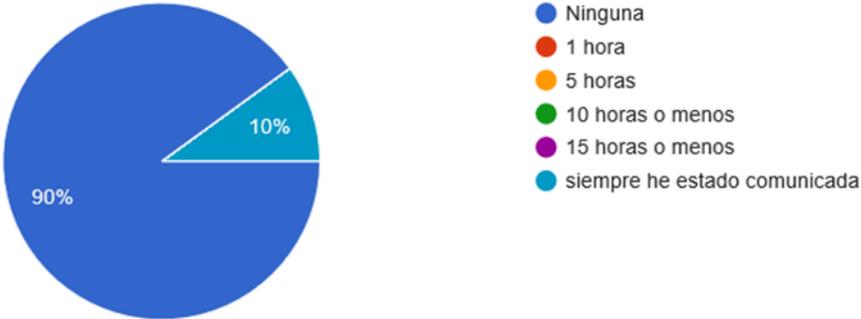
Horas re trabajadas por comunicación errónea o baja entre unidades receptoras de SSC y su coordinación (promedio semestral).



Fuente: Elaboración propia

Continuando con la variable costos ocultos la figura 3.7 muestra que no existe re trabajo por comunicación errónea entre las coordinaciones de SSC y el departamento de formación básica.

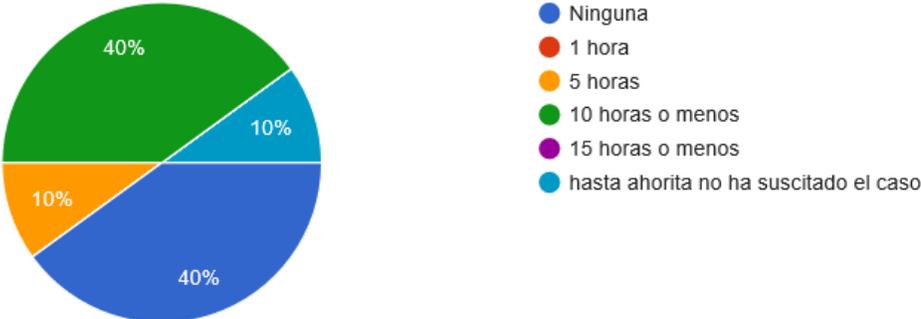
Figura 3.7
Horas re trabajadas por comunicación errónea o baja entre DFB y su coordinación (promedio semestral).



Fuente: Elaboración propia

En contra parte; tres de cinco participantes afirman que reinvierten entre seis y diez horas por campañas de servicio social notificadas con poca o sin anticipación y dos de los cinco indican que no reinvierten horas por dicha causal, lo cual se aprecia en la figura 3.8.

Figura 3.8
Horas reinvertidas a causa de campañas notificadas con poca o nula anticipación (promedio semestral).

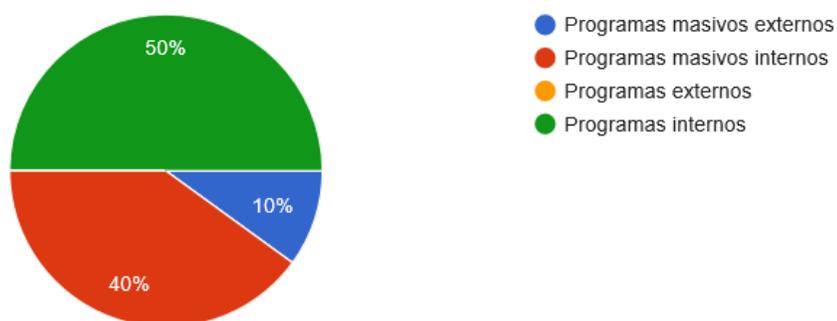


Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.9 se aprecia que existe una inclinación por parte del alumnado en; liberar su servicio social comunitario en los programas internos de las unidades académicas, acaparando el 90 % de ellos.

Figura 3.9

Programas de servicio social comunitario que más asignación de alumnos tienen.

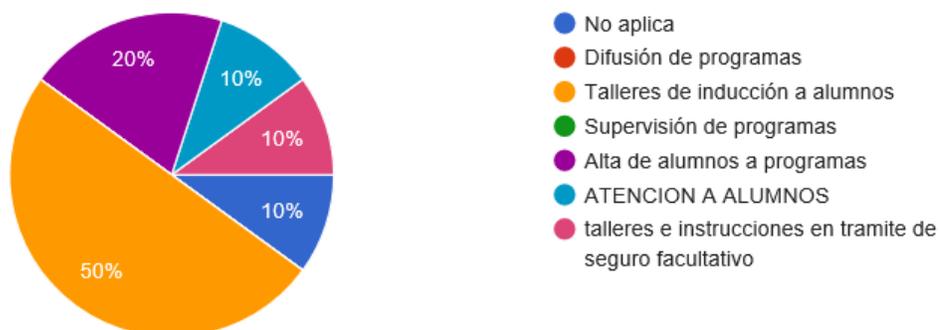


Fuente: Elaboración propia

Acorde con la proyección de la figura 3.10 a inicios del semestre el desfase entre el tiempo asignado y el realmente invertido por los coordinadores de las diferentes unidades académicas para la coordinación de servicio social comunitario, se utiliza principalmente en talleres de inducción al alumnado representado el 50 % del resto de las actividades.

Figura 3.10

Actividades a las cuales dedican los coordinadores de servicio social el tiempo de desfase invertido a inicio de semestre.

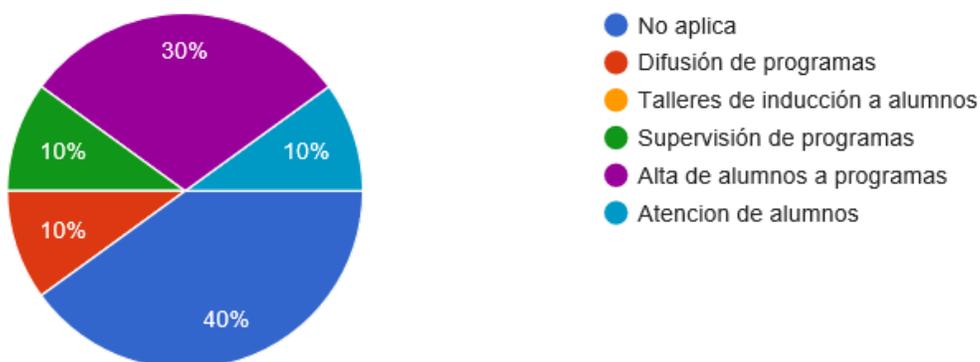


Fuente: Elaboración propia

Conforme a la figura 3.11 el 40 % de los coordinadores de SSC de las diferentes unidades académicas indica que no existe desfase entre el tiempo asignado y el realmente invertido en la coordinación de servicio social comunitario a mitad de semestre. Sin embargo; el 30 % de los coordinadores indica que existe un desfase y es utilizado principalmente en el alta del alumnado en los diferentes programas de servicio social comunitario.

Figura 3.11

Actividades a las cuales dedican los coordinadores de servicio social el tiempo de desfase invertido a mitad de semestre.

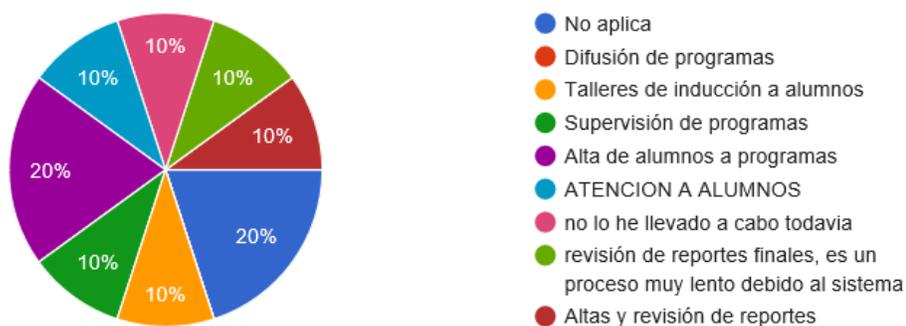


Fuente: Elaboración propia

La figura 3.12 indica que a finales del semestre el desfase entre el tiempo asignado y el realmente invertido por los coordinadores de las diferentes unidades académicas a la coordinación de servicio social comunitario varía, ya que; el 20 % indica que no existe dicho desfase y el 80 % restante indica que si, de los cuales; el 20 % lo utiliza en atención al alumnado y el 60 % restante se observa una opinión dividida en partes iguales;10% en atención a alumnos,10% difusión de programas, 10% talleres de inducción, 10% supervisión de programas, 10% revisión de reportes y alta de programas.

Figura 3.12

Actividades a las cuales dedican los coordinadores de servicio social el tiempo de desfase invertido a final de semestre.

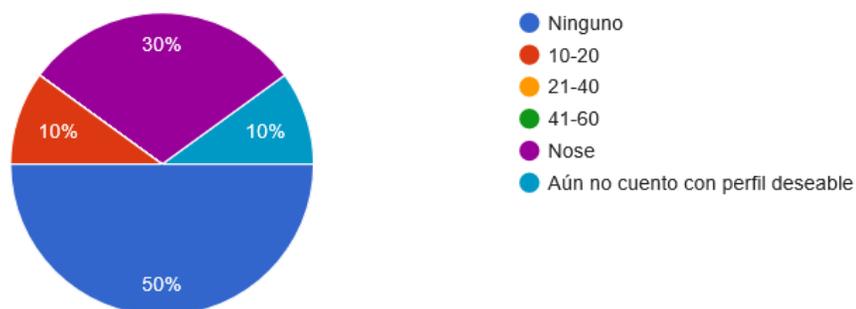


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta arrojan que el 50 % de los coordinadores de SSC de las diferentes unidades académicas, aseguran que; la coordinación del SSC comunitario no tiene asignado puntaje en el predepa, mientras que el 30 % desconoce si tiene o no asignado puntaje, un 10 % afirma que tiene asignado entre 10 y 20 puntos por último el 10 % restante dice que no cuenta con el perfil deseable, ver figura 3.13.

Figura 3.13

Puntos asignados a la coordinación de servicio social comunitario en el predepa.



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.14 muestra que de los talleres de inducción impartidos en las diferentes unidades académicas; el 70 % se enfocan en el proceso implícito para cumplir con el SSC, seguido del 20 % enfocado en los valores que fomenta el SSC y el 10 % restante indica que su enfoque es en todos los conceptos señalados.

Figura 3.14

Enfoque de los talleres de inducción impartidos por los coordinadores de SSC en las unidades académicas

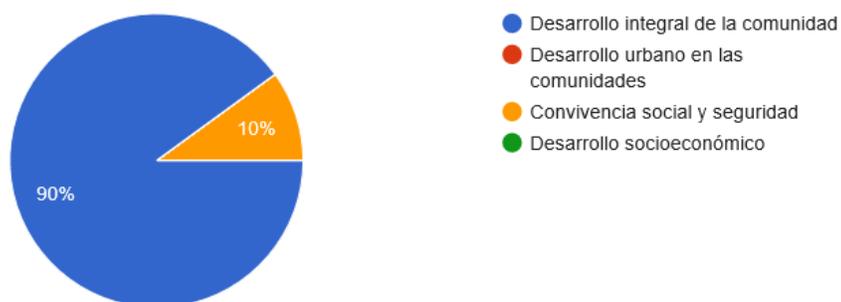


Fuente: Elaboración propia

Acorde a los resultados mostrados en la figura 3.15, el 90 % de los programas de SSC que cuenta con mayor asignación de alumnos cubre el ámbito de desarrollo integral de la comunidad y el 10 % restante el ámbito de convivencia social y seguridad.

Figura 3.15

Ámbitos cubiertos por los programas de SSC con mayor asignación de alumnos.

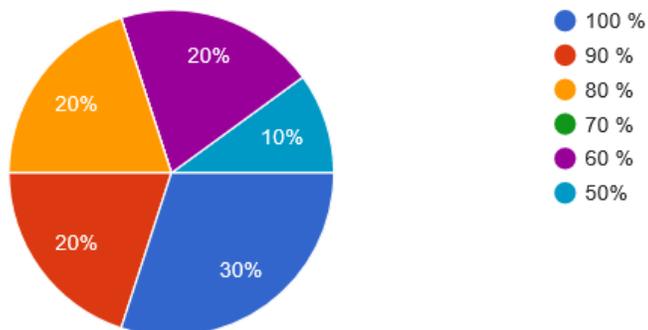


Fuente: Elaboración propia

Refiriendo al criterio de los coordinadores de SSC de las diferentes unidades académicas reflejada en la figura 3.16. El 30 % opina que los programas de SSC fomentan en un 100% los valores de la universidad en el alumnado, mientras que un 60 % indica que se fomenta de un 60 a 90% y solo un 10% indica que los programas de SSC fomentan en un 50 % los valores universitarios en los alumnos.

Figura 3.16

Porcentaje de cumplimiento con el objetivo de fomentar los valores universitarios en los alumnos de la universidad de los programas de SSC, acorde al criterio de los coordinadores de SSC.

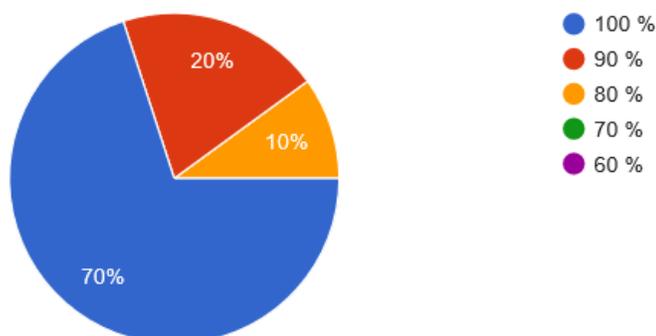


Fuente: Elaboración propia

En relación al seguimiento de las propuestas efectuadas por las coordinaciones de SSC de las unidades académicas por parte del departamento de formación básica; el 70% de los encuestados indican que hay un seguimiento del 100% de dichas propuestas, un 20 % indica que hay un seguimiento del 90% y el 10% restante indica que existe un seguimiento del 80% de las propuestas efectuadas. Ver figura 3.17.

Figura 3.17

Porcentaje en qué el departamento de formación básica le da seguimiento a las propuestas efectuadas por los coordinadores de SSC en relación a las actividades de SSC (acorde al criterio de los mismos coordinadores).

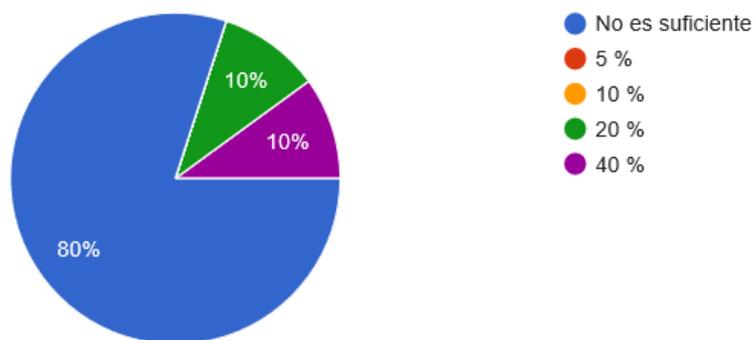


Fuente: Elaboración propia

Por último, la figura 3.18 indica que; el 80 % de los coordinadores de SSC afirman que el tiempo asignado para la coordinación de SSC no es suficiente para dar seguimiento periódico y permanente del cumplimiento de los programas en las unidades receptoras(UR) , un 10% indican que utilizan el 20 % del tiempo asignado para llevar acabo el seguimiento y el 10% restante indican que, utilizan un 40% del tiempo asignado a la coordinación de SSC en seguimiento del cumplimiento de los programas en las UR.

Figura 3.18

Porcentaje del tiempo aplicado por parte de las coordinaciones de servicio SSC al seguimiento periódico y permanente del cumplimiento de los programas en las unidades receptoras.



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Conclusiones

A manera de conclusión cabe destacar que se lograron tanto el objetivo general como los específicos planteados en esta investigación, los cuales se detallan en las líneas siguientes.

Con la convicción de que una de las principales causas que afectan al desarrollo y crecimiento de las organizaciones tanto públicas y privadas en México, es principalmente el desaprovechamiento de recursos o bien la falta de optimización de los mismos (Rosales, 2018). Se emprendió este estudio de caso cuyo objetivo general fue efectuar un diagnóstico socioeconómico para inventariar los disfuncionamientos presentes en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública.

En palabras sencillas, obtener un diagnóstico de las patologías o enfermedades que obstruyen al sano y óptimo funcionamiento de la estructura implícita en dicha gestión: Misma que representa una de las actividades medulares para el fomento de valores en el alumnado y a la par generar un impacto positivo en la sociedad, implicando; gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Por su parte el diagnóstico efectuado refleja que la institución ve mermado su desempeño derivado de los disfuncionamientos presentes en la gestión del servicio social comunitario, los cuales no son atendidos por la dirección de la estructura implícita, permitiendo una operación con escaso valor añadido. Bajo esta tesitura se tiene a bien describir de manera específica los hallazgos respecto a los objetivos planteados.

Objetivo general: Diagnosticar los disfuncionamientos presentes en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada a través de la metodología socioeconómica de administración.

En la primera fase de la investigación se obtuvo un diagnóstico de los disfuncionamientos presentes en la gestión de servicio social comunitario de la universidad sujeta estudio mediante entrevistas y observación directa, identificando disfuncionamientos en las categorías condiciones de trabajo, Comunicación – Coordinación-Control, e implementación estratégica. Simbolizando una cadena de disfuncionamientos cuyo eslabón más sensible es representado por las condiciones de trabajo en que labora el personal, lo cual

afecta directamente en la productividad de los colaboradores. Asimismo la estructura organizacional estudiada reflejó baja comunicación y baja transmisión tanto de objetivos como planes de acción por parte de la dirección de las unidades académicas.

Objetivo específico 1

Inventariar los disfuncionamientos derivados de comunicación-coordinación-concertación en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada:

Se enlistaron disfuncionamientos derivados de una baja comunicación entre los departamentos involucrados en la gestión del servicio social comunitario, es decir, en el subtema de las relaciones con los departamentos circuncidantes. Debido a que el departamento de formación básica, señala; baja atención por parte de las coordinaciones de unidades académicas respecto a programas de SSC. En contra parte las unidades académicas afirman que; las reuniones con el departamento de formación básica y demás coordinaciones de SSC de las diferentes unidades académicas son bajas o aisladas. En complemento las unidades receptoras mencionan; escasas de información y conocimiento respecto a autoridades facultadas para modificar o dar de alta programas.

Objetivo específico 2

Inventariar los disfuncionamientos derivados de condiciones de trabajo en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada:

Lo que atañe a los disfuncionamientos derivados de condiciones de trabajo, se categorizaron frases testimonios en los subtemas materiales y suministros, producto de que; la estructura interna de la universidad (DFB y coordinación de SSC de unidades académicas) indica que la plataforma de servicio social comunitario es deficiente implicando un mayor tiempo y re trabajo de sus actividades.

Respecto a los subtemas carga de traba trabajo, las coordinaciones de SSC de las unidades académicas poseen alta carga de trabajo puesto que, en la mayoría de los casos el tiempo asignado a los coordinadores de SSC de las unidades académicas no es suficiente para llevar a cabo todas las actividades implícitas en la gestión, propiciando la inversión de tiempo extra ya sea en el área de trabajo o llevando trabajo a su casa; mismo que no es remunerada económicamente.

Continuando con el subtema condiciones físicas de trabajo; las coordinaciones de SSC de las unidades académicas, mostraron desmotivación por falta de remuneración económica referente a la gestión de actividades de servicio social comunitario.

Objetivo específico 3

Inventariar los disfuncionamientos derivados de implementación estratégica en la gestión del servicio social comunitario de una universidad pública, campus Ensenada: En la categoría de implementación estratégica, se obtuvo un inventario en el subtema orientación estratégica y gestión del personal. Producto de que no existe un involucramiento por parte de la dirección de las diferentes unidades académicas tanto con el Departamento de Formación Básica, la coordinación de SSC de su unidad académica y las coordinaciones de SSC de las unidades receptoras: Limitando el logro de objetivos y el cumplimiento de metas, así como la colaboración de todo el equipo de trabajo en el encauce de resolución de problemas o aportación de ideas que coadyuven con el objetivo de las actividades de servicio social de una forma eficiente, que permita un mayor alcance en la sociedad en general. A propósito, los diferentes departamentos involucrados coinciden en que; existe una falta de sensibilización por parte del alumnado respecto al objetivo fundamental del servicio social comunitario, el cual es percibido como mero requisito de egreso, perdiendo así la esencia o razón de ser de la actividad.

Objetivo específico 4

Confirmar los resultados de los disfuncionamientos obtenidos en las entrevistas, mediante el cuestionario aplicado a los coordinadores de servicio social comunitario de las unidades académicas: Finalmente la comparación efectuada entre los resultados de los disfuncionamientos obtenidos mediante las entrevistas y los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los coordinadores de servicio social de las unidades académicas confirman que; se presentan disfuncionamientos en la categoría implementación estratégica producto de que el 90% de los cursos de inducción impartidos por las coordinaciones de SSC de las unidades académicas se enfocan en el proceso implícito para llevar a cabo la actividad dejando de lado la esencia o el objetivo fundamental del servicio a la comunidad. Coincidiendo con la

fras testimonio expresada en las entrevistas de que, el alumnado percibe a la actividad meramente como trámite de egreso.

Asimismo uno de los objetivos del servicio social comunitario planteados por la institución es fomentar valores, de lo cual se supone que existe un bajo cumplimiento de dicho objetivo, en función de que; solo el 30 % de las coordinaciones consideran que se fomenta al 100% los valores universitarios en los alumnos, a pesar de ello, el ámbito que se cubre principalmente con los programas de SSC es el desarrollo integral de la comunidad.

También se corroboraron disfuncionamientos en la categoría de comunicación-coordinación-concertación puesto que los resultados arrojaron que, las coordinaciones de SSC de las unidades académicas no cuentan con el tiempo suficiente para dar seguimiento a las actividades de SSC efectuadas en las unidades receptoras. No obstante confirma que la relación entre el DFB y las coordinaciones de unidades académicas es adecuada, ya que; el 80% de dichas coordinaciones aseguran que existe un seguimiento del 100% de sus propuestas.

Igualmente se confirma que los disfuncionamientos en la categoría condiciones de trabajo se derivan de un sistema operativo deficiente (plataforma de servicio social comunitario) puesto que, propicia: Retrabajo de actividades, tiempo insuficiente para llevar a cabo talleres de inducción al inicio de semestre y falta de tiempo al final del semestre; principalmente para llevar a cabo reportes solicitados por la dirección de las unidades académicas así como alta de programas. Por último es importante resaltar que las coordinaciones de SSC no cuentan con un puntaje en el Programa de Reconocimiento al Desempeño del Personal Académico (PREDEPA), el cual pueda significar un incremento en la remuneración económica de los docentes que llevan a cabo la gestión del servicio social comunitario.

4.2. Recomendaciones

Coincidiendo con Monroy (2015) en que, una estructura organizacional eficaz depende de la responsabilidad tomada por la dirección de la organización o en este caso institución, en el diseño de una estructura que fomente la estrategia de la empresa, sobre un marco que

contemple los recursos disponibles para el cumplimiento de metas y objetivos. En la presente investigación se observa que pese a que la estructura organizacional involucrada en la gestión del SSC es consciente de adonde quiere llegar, no tiene claro el medio ni la forma por lo tanto este inventario de disfuncionamientos da un preámbulo de áreas de oportunidad para contribuir en el alcance de metas y objetivos que coadyuven al logro de visión de la universidad; ya que si bien va más allá de las actividades de servicio social comunitario, la investigación permite ver que para caracterizarse como una de las cinco mejores universidades del país a un tiene un arduo trabajo de colaboración entre estructura organizacional y factor humano, mediante el trabajo articulado y coherente de la comunidad universitaria.

Por lo tanto se recomienda al Departamento de formación básica de la institución así como a cada dirección de las 10 unidades académicas, revisar el inventario de disfuncionamientos con los que operan y tomar las acciones necesarias para erradicarlos o disminuirlos. Igualmente se pone de relieve el considerar la redefinición del objetivo principal del servicio social comunitario de la universidad o bien enfocar los medios necesarios para la transmisión adecuada de dicho objetivo; efectuando un análisis costo beneficio respecto al alcance en la sociedad y la aportación en el mejoramiento de los indicadores de la institución contra los recursos empleados, para lo cual se estima necesario llevar a término el costeo de los disfuncionamientos inventariados.

4.3. Limitaciones.

Derivado de la desorganización en la ejecución de las tareas asignadas a los coordinadores del SSC de la universidad sujeta a estudio; reflejada por la falta de registro y control de actividades, fue imposible la cuantificación de los costos ocultos mediante la aplicación de un cuestionario. Como se pretendió en primera instancia.

Así mismo las necesidades contrastantes respecto al tamaño y capacidad del alumnado de las diferentes unidades académicas del campus Ensenada, no permiten la generalización de necesidades y medidas de acción por ende se requiere mayor inversión de tiempo en observación para cada particularidad presentada, situación que limitó el resultado del

cuestionario aplicado solo a la confirmación de los disfuncionamientos inventariados en las entrevistas.

En consecuencia no se alcanzó a cuantificar el costo de los disfuncionamientos con los que operan la estructura involucrada en la gestión del servicio social comunitario de la UABC campus Ensenada y por ende se desconoce el impacto financiero al respecto.

4.4. Investigaciones futuras

Con la intención de complementar el diagnóstico socioeconómico de la gestión del servicio social comunitario de la institución, es ineludible la cuantificación real de los costos ocultos inventariados en el estudio efectuado. Para lo cual es necesaria la observación directa de las actividades diarias ejecutadas en la gestión de cada una de las coordinaciones de SSC de las unidades académicas del campus Ensenada que permita un registro de la frecuencia en que se presentan los disfuncionamientos inventariados. Tal como establece la metodología gestión socio económica y con ello identificar el impacto financiero que dichos costos representan a la institución.

Referencias

- Aguila, S. (2015). En busca de la suficiencia financiera en la universidad pública española: De la financiación al control y la gestión de costes. *Intangible capital*, 17-50.
- Aranda, M. (2016). Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar. Sus disfuncionamientos y costos ocultos. *Economía y sociedad*(26), 83-103.
- Canelones , O., & Fuentes, R. (2015). Formacion General, toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holistico. *Revista Negotium*, 48-73.
- Conbere, J., & Heorhiadi , A. (2015). Why the Socio-Economic Approach to Management Remains a Well Kept Secret. *OD practitioner*, 31-37.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (29 de Diciembre de 1978). LEY PARA LA CORDINACION DE LA EDUCACION SUPERIOR. Mexico: Diario Oficial de la Federación.
- Delgado, E., Gutiérrez, H., & González, M. (2016). El modelo socio-económico de las organizaciones: Caso sector servicios de la ciudad de Aguascalientes. Mexico: Laureate International universities.
- Educación Superior en México. (Sin año). *Subsecretaría de Educación Superior*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.ses.sep.gob.mx>
- Fernández , H. (2017,Noviembre). Experiencia y resultados con el modelo de Gestion Socio-economica en la dirección de tecnologías de la información de la Universidad Cristobal Colon. Ponencia presentada en el Coloquio Latinoamericano de Gestión Socio-Económica. Monterrey, Nuevo León , México .
- Fernández, C., Hernández , R., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa, gestión estratégica del cambio* (2 ed.). Mexico: Person educacion.
- Gasca, L. (28 de Diciembre de 2014). *Forbes Mexico*. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de <https://www.forbes.com.mx/5-causas-del-fracaso-de-negocios-en-mexico/>
- Hansen , D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos, contabilidad y control* (5 ed.). Mexico: Cengage Learning.

- INEGI. (18 de 02 de 2015). *Esperanza de vida de los negocios*. Recuperado el 22 de 04 de 2017, de INEGI:
http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf
- INEGI. (6 de Diciembre de 2016). *Estadísticos INEGI*. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=cuna14&s=est&c=24501>
- Martínez, V. M. (1998). *Diagnóstico administrativo*. Mexico: Trillas.
- Monroy, C. J. (2015). Diagnóstico de los disfuncionamientos de una tienda mayorista basados en el modelo socioeconómico en la ciudad de Ensenada, Baja California. *Tesis de maestría*. Ensenada, Baja California, Mexico: Universidad Autónoma de Baja California.
- Moreno, T. (21 de Noviembre de 2017). *SEP: No rescatará a universidades quebradas*. Recuperado el Diciembre de 2017, de El Universal :
<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/politica/sep-no-se-rescatara-escuelas-quebradas>
- Ordoñez, M. L. (2010). Concepciones paradigmáticas de los costos ocultos. *Dialecta revista de investigación*, 2(27), 88-93.
- Ornelas, C. (2013). *El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo*. Mexico : Fondo de cultura Económica.
- Parra, J. F., & Peña, Y. C. (2014). La teoría de los costos desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de contabilidad*, 15(39), 725-743.
- Ramírez, H. T. (2006). Elementos estructurantes de la confianza y su relación con el desempeño en una universidad pública mexicana. México, México: TESIAMI.
- Reséndiz, B. L. (2014). Diagnóstico socioeconómico en una agencia de viajes en el estado de Baja California. *Tesis de maestría*. Ensenada, Baja California, Mexico: Universidad Autónoma de Baja California.
- Rosales, L. (Noviembre de 2018). El éxito probado del management socioeconómico en el retail. Nuevo León, México: Universidad de Monterrey.
- Ruiz, M., Bodes, A., & Dominicus, D. (2016). Metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa cubana. *Economía y desarrollo*, 157(2), 77-90.

- Savall, H. (2006). *Aspectos generales del modelo de gestión socioeconómica de organizaciones*. Francia: ISEOR.
- Savall, H. (2011). *Por un trabajo mas humano*. Madrid: Information age publishing.
- Savall, H., & Zardet, V. (Noviembre de 2017). Fundamentos del modelo socioeconómico: método y resultados de 43 años. Ponencia presentada en el Coloquio Latinoamericano de Gestión Socio-Económica. Monterrey, Nuevo León, México: Universidad de Monterrey.
- Solís, F., & Garduño, A. (2017). La responsabilidad social en la planeación estratégica institucional de las universidades públicas en México. *Revista Internacional Administración & finanzas*, 10(4), 41-60.
- Torres, M. E., & Contreras, M. R. (2013). Las organizaciones cooperativas : El proceso administrativo como parte de la gestion directiva. *Journal of intercultural management*, 51-61.
- UABC. (2014). *Universidad Autónoma de Baja California* . Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.uabc.mx/institucion/informacioninstitucional.php?uabc=mision>
- UABC. (02 de Octubre de 2017). *Departamento de Formacion Basica UABC*. Recuperado el Octubre de 2017, de http://www.ens.uabc.mx/fb/mensaje_bienvenida.php
- UABC. (2017). *Vicerrectoria, Formacion Basica*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://campus.mx1.uabc.mx/index.php/vicerrectoria44/departamentos43/formacion-basica>
- Udaonda, M. (1992). *Gestion de calidad* . Madrid: Diaz de santos.
- Unidad de planeación y evaluación de políticas educativas. (s.f.). *SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA*. (U. d. educativas, Ed.) Recuperado el 15 de OCTUBRE de 2017, de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09_01.pdf
- Universia. (25 de Abril de 2017). *Universia Mexico*. Recuperado el 2017, de <https://rankings.americaeconomia.com/universidades-mexico-2017/tabla>

Vargas, T., & Pérez, C. (2012). Proyecto para mejorar el desempeño socioeconómico de la Empresa cotsa: un enfoque en las estructuras Organizacionales. Mexico: Universidad Autonoma del estado de Hidalgo.

Worley, C. G., Zardet, V., Bonnet, M., & Savall, A. (2015). *Becoming Agile. How the same approach to management builds adaptability*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Zardet, V., Bonnet, M., & Savall, H. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a traves de una gestion socioeconomica*. Francia: ISEOR.