

en el corto plazo, competitivos, trascendiendo incluso al ámbito internacional. Es esta la dirección a la que apuntamos.

7. Análisis de la estructura organizacional de la Universidad de Xalapa.

7.1. La necesidad de la institución por conformar una estructura funcional.

La Universidad de Xalapa (UX) se ha consolidado como una institución educativa de prestigio que destaca tanto en el Estado de Veracruz como en la región sureste del país. Asimismo, su licenciatura y posgrados referentes a la disciplina del Derecho se reconocen también en varios estados del centro del país y en la Ciudad de México.

En sus casi tres décadas de existencia, la UX ha experimentado un crecimiento en su oferta educativa y su matrícula, que también ha significado una expansión de sus puestos de trabajo y de su estructura organizacional en general. Por los cambios impuestos por el contexto, que en ocasiones han sido un tanto bruscos, este crecimiento podría haber sido mejor planeado, para adaptar la estructura organizacional a las condiciones imperantes en esos momentos de cambio y a las condiciones actuales.

Recientemente la UX ha identificado la necesidad de actualizar la estructura de su organización, con la finalidad de establecer las condiciones institucionales que le permitan continuar con el liderazgo académico en Veracruz y el sureste del país. En específico, a la Universidad le interesa posicionarse como líder en posgrados impartidos a distancia, en forma virtual.

En 2016, al interior de la UX se formalizó la creación de la Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta (DENEyM), que sería el área encargada de impulsar y consolidar los programas de posgrado a distancia. A inicios de 2020, la Universidad, a través de la DENEyM, ofrece cinco doctorados, pero se espera

que a finales de este año ya se encuentre ofreciendo diversos posgrados, entre maestrías y doctorados, en la modalidad virtual. Con esta oferta, la institución pasaría del plano estatal y regional a competir en el ámbito nacional.

En este contexto, la UX emprendió acciones con el fin de prepararse para incursionar de lleno y de forma competitiva en el mercado de los posgrados a distancia, y esta preparación es la que se describe en el presente capítulo.

La ruta que se sigue en este capítulo es la siguiente: se inicia presentando un diagnóstico general de la estructura organizacional de la UX, a nivel “macro”, bajo un modelo que se denomina de “lógicas de negocio,” a partir del cual se identifican acciones puntuales para ajustar la estructura a las necesidades y deseos actuales de la Universidad. Posteriormente, se realiza un análisis similar, esta vez a nivel “micro”, de la DENEyM, describiendo su operación, su configuración, y presentando un ejercicio interno que se realizó para formalizar su estructura a través de un Manual de Organización, con organigramas y el análisis de tres puestos de trabajo de esta área, a manera de ejemplo.

Esta primera parte del capítulo consiste en un mapeo general del contexto externo y las siguientes lógicas internas de la Universidad: económica, estratégica, del cliente, del producto y de la estructura global.⁴

Por los alcances del ejercicio, el mapeo que se presenta en esta primera parte del capítulo es de corte general, constituyendo una “fotografía de baja resolución”, en la cual no se aprecian los detalles, pero que, por el contrario, ofrece una visión panorámica de la organización. La información para elaborar

⁴En el contexto externo se analiza el ambiente de negocios en el que se desempeña la Universidad, así como los riesgos que enfrenta y las oportunidades que tiene. Bajo la lógica estratégica, se considera la visión que se tenía cuando la Universidad nació, sus objetivos, la cultura organizacional y sus competencias centrales. La forma en la cual la Universidad obtiene sus utilidades y crece, es objeto de análisis de la lógica económica. Con la lógica de estructura se explora la forma en la cual la Universidad se organiza para hacer su trabajo. La manera en la cual la Universidad genera y proporciona sus servicios es objeto de la lógica de procesos. A través de la lógica del cliente se determina cómo es que la Universidad identifica, incorpora y conserva a sus clientes. Finalmente, con la lógica del servicio se analiza la forma en la cual la organización incentiva a sus clientes, cómo se diferencia de la competencia y cuál es la imagen de la Universidad en el mercado.

este entregable provino de entrevistas individuales y grupos focales en los que participaron informantes clave de la universidad.⁵

El enfoque con el cual se analizó a la Universidad es planteado por Silber y Kearny (2010), y se denomina Modelo de Lógicas de Negocio (*Business Logics Model*) (ver Gráfico 23).

Gráfico 23. Modelo de Lógicas de Negocio (*Business Logics Model*).



Fuente: Silber y Kearny (2010).

7.2. Mapeo general de la Universidad de Xalapa.

Contexto externo

La UX se desempeña en un entorno complejo, de gran innovación y avances tecnológicos, que pretende incorporar en su quehacer para formar profesionistas competentes y con valores. Dentro del ambiente local en el cual se desenvuelve, se encuentran varios competidores (las universidades privadas de Xalapa y la región), quienes, en su mayoría, suelen competir no con base en su calidad, sino centrados en colegiaturas bajas, con deficiencias

⁵En la elaboración de este apartado de diagnóstico participó una decena de personas al mando en la UX.

en su docencia, infraestructura y atención, y que se sostienen en su publicidad. Es decir, la UX cobra colegiaturas justas, con las cuales puede cubrir sus costos de operación y quedarse con una ganancia, pero enfrenta una competencia que puede denominarse como desleal.

Los riesgos que la UX identifica como relevantes, se refieren a quedar fuera de las tendencias educativas de vanguardia, lo cual podría ocurrir si no se consideraran las recomendaciones que en el rubro de educación superior emiten organizaciones como la UNESCO o la OCDE.

Algunas de las oportunidades que en relación con su entorno tiene la UX son: 1) fortalecer y dar seguimiento a los convenios de colaboración e intercambio que ha suscrito con organizaciones privadas y públicas, 2) buscar programas de diversas instituciones nacionales e internacionales que le permitan obtener recursos para proyectos específicos y 3) fortalecer la relación que sostiene con las autoridades estatales.

La UX trata de influir en su entorno a través de sus egresados, y busca que estos cuenten con las competencias profesionales y los valores para ser útiles y valiosos para las organizaciones privadas o públicas en las que se desempeñen, así como para la sociedad en general.

Lógica económica

La UX incurre en costos fijos y costos variables. Los primeros se refieren principalmente al mantenimiento del inmueble, los equipos y las instalaciones en general, en ciertos ciclos. Los costos variables incluyen a la nómina académica y sus variables asociadas, como las prestaciones. Parte importante de los costos se asocia a rubros como mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas y promoción, que tienen un retorno financiero bien identificado.

Una forma de financiamiento por la cual la UX ha optado recientemente, son las fuentes externas, lo cual le ha permitido crecer en infraestructura y

en otros rubros. Las medidas asociadas a las finanzas que más interesan a la Universidad son la matrícula, los gastos operativos y el estado de origen y aplicación de recursos.

Lógica estratégica

La Universidad cuenta con sus enunciados de misión y visión, que deberían orientar las acciones de la organización. Cuando la UX surgió, sus creadores tenían en mente una universidad con impactos en los ámbitos local, estatal, nacional e internacional. Esto se buscó creando una cultura del reconocimiento al esfuerzo en todos los niveles, y la directiva de la Universidad piensa que se está en ese camino.

Las competencias centrales (es decir, en lo que la universidad considera que “es mejor”) son la docencia y las carreras humanísticas. La forma de mantener la disciplina es mediante la aplicación estricta del reglamento a toda la comunidad universitaria.

Lógica del cliente

Para segmentar a su población de clientes potenciales, la UX atiende principalmente a su nivel socioeconómico. Esto lo determina al aplicar encuestas en todas las preparatorias de Xalapa para responder cuestiones como “¿en qué gastan los estudiantes que están a punto de egresar del bachillerato?” o “¿a dónde suelen ir en su tiempo libre?”. A partir de este ejercicio, se determina quién puede pagar la colegiatura. En este contexto, el nivel socioeconómico de las familias de los estudiantes próximos a egresar del bachillerato es un factor que condiciona su ingreso.

Con un sentido de inclusión, la UX intenta incorporar al mayor número de estudiantes posible a través de un sistema atractivo de becas, entre las que se encuentran aquellas de carácter deportivo o de excelencia.

Lógica del servicio

Algunas de las personas que laboran en la Universidad señalaron que las características que distinguen a la UX son: el nivel académico, la buena docencia, la gestión adecuada, el buen trato a los estudiantes, la identidad, el no elitismo, el prestigio de la UX en la comunidad, su historia, las instalaciones y su ubicación. Si bien ciertos eventos —como aquellos de corte deportivo y cultural— contribuyen a reforzar la identidad universitaria, es necesario mejorar la atención para este segmento tan importante.

La imagen institucional que la UX pretende proyectar actualmente, es una imagen juvenil no formal, tratando de destacar aquellos programas diferentes al de Derecho (dado que este ya se encuentra acreditado); de acuerdo con una persona entrevistada, este objetivo se está cumpliendo.

En general, el personal de la Universidad piensa que esta tiene una buena imagen, forjada en el buen trato, el no elitismo, y fortalecida por los eventos como las “Experiencias UX *in-house*.”

Lógica de procesos

Los proyectos que se diseñan para ofrecer nuevos servicios suelen surgir desde la visión de la Rectoría. En su mayoría, estos proyectos consisten en el establecimiento de convenios de vinculación con empresas, cámaras e instituciones gubernamentales.

Una parte de las personas entrevistadas, refiere que la gestión de insumos corresponde a la parte administrativa, que provee, con suficiencia, los materiales necesarios para el trabajo diario. Existen diversos flujos de trabajo, referentes a sistemas, pagos, gestión de documentos y procesos de titulación, entre otros.

Los principales productos terminales que genera la UX son la matrícula, los convenios, los egresados y los titulados, entre otros. Sin embargo, no existe un servicio de “posventa” que proporcione seguimiento a los egresados o a los convenios ya ejecutados.

Lógica estructural

El rector cuenta con una visión estratégica, que busca concretar para la Universidad. Sin embargo, esta visión no es del conocimiento del personal de la institución. Se requiere, entonces, que, desde la dirección, se diseñen e implementen ejercicios de planeación estratégica para: 1) elaborar los enunciados adecuados de misión y visión organizacional, 2) divulgarlos entre todo el personal, 3) determinar objetivos estratégicos y 4) definir la forma en la cual habrá de medirse el avance en su consecución. Es claro que en estas acciones la participación de la rectoría, la vicerrectoría y los consejos, es fundamental.

A partir de esta visión estructural, se proponen algunas acciones concretas:

- *Manual de procesos y mejora en la gestión de insumos*
- *Canales de comunicación intraorganizacional*
- *Seguimiento a convenios y a exalumnos*
- *Capacitación alineada con objetivos estratégicos y necesidades detectadas*
- *Redistribución de toma de decisiones*
- *Proceso integral de gestión de personal*
- *Sistema de información moderno y pertinente*

7.3 Diagnóstico de la Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta.

La Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta, al formar parte de la Universidad de Xalapa, comparte con esta ciertas características. Sin embargo, por las tareas que realiza y las modalidades de educación que imparte, también ostenta ciertos elementos específicos que la diferencian del resto de la Universidad. En este apartado se efectúa un diagnóstico organizacional de la DENEyM, considerando su estructura y su configuración.

El apartado inicia con una descripción de la manera en la cual opera actualmente; en una segunda parte se identifica y explica, tanto a los

determinantes como a las dimensiones de la estructura del área. Posteriormente, se expone la dualidad de la DENEyM en cuanto a las dos configuraciones organizacionales que, por las tareas que realiza, suele adoptar. Finalmente, se presenta una visión general a futuro del área, con algunas recomendaciones.

Descripción general de su operación

La Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta de la Universidad de Xalapa, actualmente (marzo de 2020) implementa cinco programas doctorales en la modalidad mixta (con clases presenciales y virtuales). Estos doctorados son en 1) Derecho, 2) Educación, 3) Ciencias Económicas y Empresariales, 4) Ciencia, Cultura y Tecnología y 5) Ciencias Ambientales. El área se integra por una decena de personas, en su gran mayoría jóvenes de entre 20 y 40 años, en las que se aprecia vigor, compromiso y responsabilidad. El grado académico varía, desde empleados que se encuentran estudiando su licenciatura hasta personas que cuentan con doctorado.

Actualmente, la DENEyM se encuentra sometida a cierta presión no ordinaria, pues en el área se han conjuntado las tareas rutinarias con un proyecto de expansión de los programas de posgrado que se ofrecen, entre no escolarizados y mixtos. Esta situación ha generado, en el área, cierta capacidad de contraerse y expandirse en su tamaño, de acuerdo a las necesidades que enfrente en diferentes periodos.

Las tareas rutinarias consisten básicamente en la planeación, programación, seguimiento y evaluación de los núcleos de aprendizaje de los cinco doctorados. Estas consisten en ocho sesiones semanales, cuatro de ellas presenciales (en sábados) y las otras cuatro virtuales a través de la plataforma Moodle, más una sesión de cierre. Los doctorados se orientan a la investigación y la mayoría de los estudiantes que los cursan, trabajan y estudian.

El personal que integra a la DENEyM, en algunas entrevistas, ha proporcionado información relevante acerca de cómo se ve el área a sí misma.

Los integrantes se describen como orientados a proyectos para dar resultados, con prevalencia del trabajo en equipo. Algunas características que ellos identifican en la DENEyM son: informalidad, cooperación, cordialidad, libertad, confianza, soltura, que “se toma en cuenta la formación de las personas,” y que “se toman en cuenta las opiniones” para realizar el trabajo.

Como se verá en este apartado, si bien estas características se constituyen en fortalezas del área, algunas también pueden transformarse en debilidades, dependiendo de las circunstancias y los tiempos que la organización se encuentre experimentando.

Estructura organizacional de la DENEyM

La estructura de una organización puede pensarse como el conjunto de las partes que la conforman y la manera en la cual interactúan, de tal forma que cuando entran en acción de manera coordinada, activan los procesos con los cuales se alcanzan los objetivos de la organización. La estructura se determina por el tamaño, la tecnología y el medio ambiente, mientras que sus dimensiones son la complejidad, la formalización y la centralización. Estos elementos se exploran a continuación para el caso de la DENEyM.

Determinantes de la estructura

Tamaño.- La DENEyM se integra por una decena de personas, y el área ha desarrollado la capacidad de expandirse y contraerse en tamaño de acuerdo a las necesidades que enfrenta. Actualmente, puede decirse que tiene nueve puestos “fijos,” entre Director, Coordinadores Académicos y Administrativos, Auxiliares y un par de posiciones “flotantes.”

Tecnología.- Puede decirse que la tecnología que utiliza el área consiste en los equipos de cómputo (que son suficientes) y el *software* usual (*Microsoft Office*). En el proceso de trayectoria curricular se utiliza la plataforma Moodle para la impartición y acreditación de los núcleos de aprendizaje. El personal del

área, los facilitadores y los estudiantes dominan con suficiencia este *software*, por lo que esta herramienta ya es fundamental en la operación de la DENEyM. El uso de Moodle simplifica y facilita el control y el seguimiento de las materias, por lo que la docencia se ha vuelto rutinaria.

Medio ambiente.- Al igual que ocurre con la Universidad en su conjunto, el ambiente que enfrenta el área es complejo, pero presenta cierta estabilidad. A este medio se incorporan diversos actores, como los estudiantes, los facilitadores, otras áreas de la propia Universidad, los interesados en los posgrados que se ofrecen desde la DENEyM y la competencia que representan otras universidades y centros de enseñanza.

Dimensiones de la estructura

Complejidad.- Podría decirse que la diferenciación horizontal es “mediana,” ya que los Coordinadores Administrativos tienen perfiles y experiencias similares entre sí (estudios en pedagogía y/o administración, con actividades de gestión educativa), y lo mismo ocurre con los Coordinadores Académicos (con doctorado). Por otra parte, al ser una organización “plana,” la diferenciación vertical es pequeña. La dispersión del personal es también pequeña, ya que solo los Coordinadores Académicos no laboran jornadas completas en las instalaciones de la Universidad, pero desde donde se ubiquen realizan su trabajo.

Centralización.- A la fecha, la DENEyM ha operado bajo cierta descentralización. Los miembros del área suelen emitir sus opiniones, que suelen tomarse en cuenta, y también cuentan con un margen de maniobra para tomar diversas decisiones. La instauración de una práctica periódica de evaluación de 360° ha fortalecido esta descentralización. Este hecho refleja que la dirección del área confía en el resto de los integrantes.

Formalización.- Puede decirse que la formalización se produce en dos pistas. Ya se comentó que el área realiza un trabajo rutinario y otro bajo el esquema

de proyectos. En el trabajo rutinario existe cierta formalización, dado que el personal realiza las tareas bajo ciertos procedimientos establecidos. Por otra parte, cuando el área desarrolla un proyecto, la formalización decrece, lo cual se manifiesta con una mayor discrecionalidad de los empleados en la toma de decisiones. En estos casos, el control sobre el personal disminuye, aunque, a la fecha, los resultados han sido positivos.

Configuración organizacional ⁶

La naturaleza de las actividades de la DENEyM, algunas formalizadas y otras un tanto sueltas, genera que esta área tenga una configuración híbrida. Cuando las actividades son de tipo “cotidiano”, la configuración tiende a ser de tipo profesional, y cuando el área realiza proyectos, tiende a adoptar una configuración innovadora.

Configuración profesional

En efecto, las actividades que tienen que ver con el desarrollo “normal” de los programas que la DENEyM imparte, se realizan con el apego a ciertas reglas. En este contexto, aun cuando los miembros del equipo no operan de forma independiente, cada uno controla, en cierta medida, su trabajo (es decir, se dan a sí mismos una especie de autogobierno). En estas tareas rutinarias la supervisión es mínima, lo cual refleja la confianza que se tiene en ellos. Esta forma de operar corresponde a lo que se denomina una configuración organizacional profesional.

Configuración innovadora

En ocasiones, dado que una de sus metas es el crecimiento, la DENEyM desarrolla proyectos con cierta temporalidad. En estos casos, las acciones

⁶La configuración de una organización consiste en la coherencia que debe existir entre sus elementos internos y los externos de una organización. Para que la organización funcione, los elementos de la estructura deben seleccionarse para lograr una consistencia interna (en sus partes) y externa (con los factores del ambiente). Dependiendo de la forma en que se combinan dichos componentes, se producen diversos tipos de configuración: empresarial, maquina, profesional, diversificada, innovadora, misionera y política (Mintzberg, 1988).

toman un cauce poco formalizado, y las actividades de la dirección suelen “fusionarse” con las de otros miembros del área, produciéndose una adaptación mutua en este tema.

Cuando el área desarrolla proyectos, la coordinación no depende tanto de la normalización, sino de una comunicación y cooperación horizontales, en las que la administración se mezcla con la operación. En estos contextos, los miembros del equipo suelen resolver problemas a los que nunca, o pocas veces, se habían enfrentado, y la toma de decisiones adquiere un cariz democrático y poco burocratizado. Estas características corresponden a una configuración innovadora.

Esta coexistencia de las dos configuraciones organizacionales que ostenta la DENEyM, puede conllevar ciertas ventajas en determinadas situaciones, pero si se lleva a un extremo puede generar tensiones que impliquen un aumento en la incertidumbre y una disminución en la eficiencia y la eficacia organizacional.

Visión a futuro de la DENEyM, con algunas acciones a emprender

A partir del diagnóstico breve que se ha hecho, a continuación se comentan algunos problemas que el área podría enfrentar en el futuro, ciertos retos que habrán de presentársele y algunas recomendaciones para que esté prevenida.

Determinantes de la estructura

Tamaño.- El tamaño actual del área es “pequeño,” pero es posible que en el corto plazo (menos de un año) pueda encontrarse operando un número mayor de programas. Si la demanda de la matrícula para estos programas es significativa, parece inevitable que la DENEyM tenga que crecer. El volumen que se dé en la demanda será un factor que determinará hasta qué tamaño tendrá que crecer el área. En este tema, la recomendación sería que se cuente con un banco de personal para ir reclutándolo conforme se vaya necesitando.

Tecnología.- Este muy probable crecimiento a corto plazo también requerirá que se conforme un sistema informático actualizado, que permita gestionar la información de una matrícula mucho más grande. La DENEyM ya tiene considerada esta necesidad y tiene planes de desarrollar un sistema moderno, adecuado a los requerimientos que en el área se tendrán en breve.

Medio ambiente.- La posibilidad de llegar a diversos lugares, no solo del país, sino de América Latina y el mundo, a través de la modalidad no escolarizada, hará que el ambiente en el que se desarrolla la DENEyM se vuelva más complejo. Cuando esto ocurra, la competencia será no solo con las universidades y escuelas de Xalapa, de la región y del estado, sino prácticamente con todas las universidades que ofrezcan servicios de posgrado por la vía virtual.

En este contexto, los estudiantes serán de diversas entidades de la República y de diferentes países. Serán retos importantes: 1) convencer a los interesados de que la oferta de la Universidad es la mejor, 2) satisfacer las demandas particulares que tengan los estudiantes que opten por la UX, 3) mantener una matrícula creciente o, cuando menos, estable.

Dimensiones de la estructura

Complejidad.- Con un ambiente más complejo y con un incremento en las actividades, es inevitable que el área se vuelva también más compleja. Esto obligará a que se cuiden y mejoren los mecanismos de coordinación y control. El diseño y la implementación adecuados del sistema informático que se tiene en planes para la DENEyM, puede contribuir a reducir la complejidad (esto implica, desde luego, que el sistema informático tendrá que ser complejo).

Centralización.- Actualmente, la DENEyM opera con una descentralización que permite que sus integrantes tomen decisiones para enfrentar los problemas, y este proceder ha resultado exitoso. Sin embargo, con un área más grande —como se prevé— es probable que surjan problemas de descoordinación. Estos problemas también podrían controlarse con la introducción del sistema

informático, además de una selección de personal con perfiles similares a los del personal que actualmente labora en el área.

Formalización.- Este elemento de la estructura opera en la actualidad de dos formas: para el caso de los proyectos sujetos a una temporalidad específica, la formalización es reducida; para el trabajo rutinario, la formalización es mayor, aunque no es “total.” Este par de maneras de operar ha funcionado dentro del ambiente poco complejo en que el área se ha movido hasta la fecha. Pero en un contexto más complejo, como se contempla en el corto plazo, esta dualidad de la formalización podría incrementar sustancialmente la ambigüedad que tiene la DENEyM.

Las configuraciones organizacionales

Sin duda, la dualidad de la configuración organizacional con la que ha venido operando la DENEyM puede constituir una fortaleza si es bien manejada; pero en otras circunstancias, podría también erigirse como una debilidad. Por ejemplo, los problemas de coordinación que pueden surgir bajo la configuración profesional pueden agudizarse si llega a abusarse de la libertad. A la fecha, ese problema potencial se ha controlado, pero ante el inminente crecimiento del área, esta problemática podría potenciarse. La configuración profesional, al abusarse de la libertad en la toma de decisiones, también puede generar una resistencia a la cooperación en el mediano o largo plazo.

Por otra parte, las ventajas de esta configuración han sido la prevalencia de una tendencia a innovar y a resolver nuevos problemas. Constituye un reto mantener estos elementos positivos en el futuro inmediato.

En cuando a la faceta de la configuración innovadora que surge en los proyectos, los problemas potenciales son la politización y un incremento en la ambigüedad que derive en incompetencia. También puede producirse cierta ineficiencia (aunque no necesariamente ineficacia) surgida del costo de una muy fluida comunicación entre los miembros del área.

7.4 Avances en el diseño de una estructura para la Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta.

La estructura de una organización refleja la disposición de puestos de trabajo, las relaciones de autoridad y subordinación, la división de tareas o actividades y los tramos de control de personal que tiene cada directivo. Una de las formas más utilizadas de mostrar la estructura de una organización es a través del documento denominado Manual de Organización.

En este apartado, con el que se cierra el capítulo, se presentan los avances que a la fecha se tienen en la elaboración de un Manual de Organización para la Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta de la Universidad de Xalapa. Esta Dirección es un área emergente de la Institución, que tiene por objetivo crecer en el corto plazo, al pasar de ofrecer cinco posgrados, a ofrecer más de veinte, siendo la mayoría en la modalidad a distancia, aprovechando la facilidad que en la actualidad brindan las nuevas tecnologías. Este proyecto de expansión representa una innovación respecto a la tradición académica de la Universidad, y el área desea estar preparada, con una estructura adecuada, para recibir este evento próximo.

De manera preliminar, la DENEyM de la UX opera con las siguientes áreas:

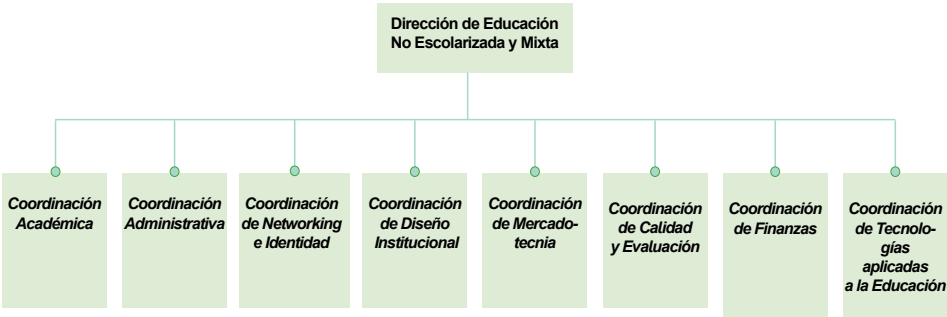
- Titular de la DENEyM
- Coordinaciones Académicas (se contemplan seis, a futuro)
- Coordinaciones Administrativas
- Coordinación de *Networking* e Identidad
- Coordinación de Diseño Instruccional
- Coordinación de Mercadotecnia
- Coordinación de Calidad y Evaluación
- Coordinación de Finanzas
- Coordinación de Tecnologías Aplicadas a la Educación

Este apartado se divide en dos segmentos, en el primero se presenta un organigrama “básico,” cuya ventaja radica en la sencillez de la distribución de los puestos de trabajo. También incluye un organigrama alterno, con una estructura más piramidal y con un tramo de control más “manejable” para quien dirija esta área.

En el segundo apartado se encuentra el análisis de tres de los nueve puestos de esta Dirección, especificando para cada uno, su objetivo, las competencias requeridas, el perfil académico, la experiencia necesaria, a quién le reporta y a quién supervisa, los procesos en los que interviene y las funciones principales del puesto.

I. Organigramas propuestos

Gráfico 24. Organigrama de puestos.

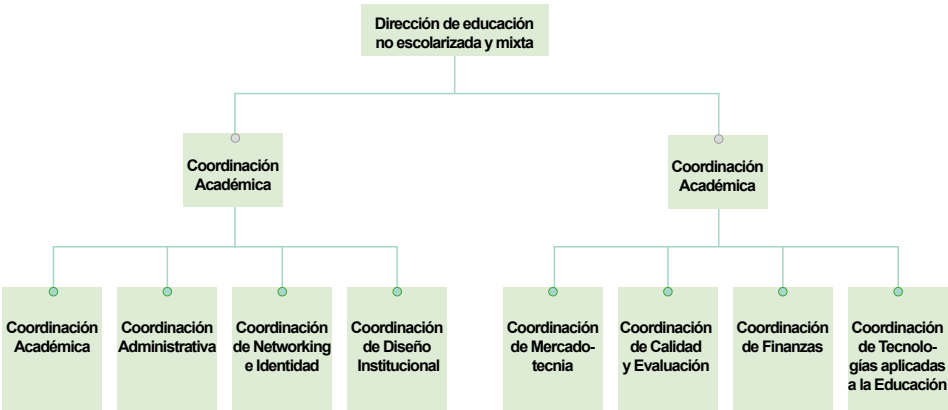


Fuente: Elaboración propia.

Descripción

El organigrama que se propone tiene una estructura plana, con la dirección a cargo del Director de Educación No Escolarizada y Mixta, que se encarga de supervisar a las ocho coordinaciones que integran el resto de la estructura. La principal ventaja de esta propuesta es su sencillez, con claridad en la unidad de mando y los puestos de colaboración. En este organigrama, el Titular mantiene un contacto directo con las ocho coordinaciones. Una posible desventaja es que el tramo de control puede apreciarse como “largo,” con probables problemas para que el Titular del área coordine al resto del personal.

Gráfico 25. Organigrama alterno.



Fuente: Elaboración propia.

Descripción

Este organigrama alterno tiene la ventaja de aumentar el margen de maniobra para el Titular del área, al contener dos puestos entre él y las ocho coordinaciones. A estos puestos intermedios se les denomina subdirecciones. La desventaja es que estos dos puestos consumen recursos que en un principio podrían comprometer el desempeño financiero del área, cuando menos mientras las utilidades empiezan a crecer.

II. Descripción de tres puestos

(Ejemplos)

Director/a de Educación No Escolarizada y Mixta

Objetivo del puesto

Establecer la dirección del área para alcanzar los objetivos institucionales de los programas de posgrado que la Universidad de Xalapa ofrece, en la modalidad no escolarizada y mixta.

Competencias mínimas requeridas

Liderazgo.

Pensamiento estratégico.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Habilidad para coordinar equipos de trabajo.

Perfil académico deseable

Licenciatura en alguna de las siguientes disciplinas: Administración, Pedagogía, Ciencias de la Educación, Psicología, Ingeniería Industrial.

Posgrado terminado en disciplinas afines, preferentemente en: planeación y evaluación educativa, dirección de instituciones educativas y gestión educativa.

Experiencia deseable

Dos o más años en gestión educativa en el nivel superior.

Uno o más años en labores de dirección en instituciones de educación superior.

Le reporta a:

Rectoría de la Universidad.

Supervisa a:

Las ocho coordinaciones.

Procesos en los que interviene:

Captación, gestión de planes y programas de estudio con RVOE, campaña de *marketing* y uso de redes sociales.

Funciones

Establecer los objetivos del área, acordes a los objetivos estratégicos de la Universidad.

Formular la planeación estratégica y operativa del área.

Coordinar de manera general a todo el personal que integra el área.

Establecer los lineamientos internos de trabajo.

Dar seguimiento a los indicadores estratégicos del área.

Mantener informada a la Rectoría, acerca del desempeño del área.

Coordinador/a Académico/a

Objetivo del puesto

Coordinar los esfuerzos del área en materia académica, enfocándolos en el crecimiento académico del estudiante.

Competencias mínimas requeridas

Habilidades de negociación.

Capacidad para trabajar en equipo.

Capacidad para laborar bajo presión.

Dominio de las TIC en un nivel básico.

Perfil académico deseable

Licenciatura, Maestría y Doctorado en alguna disciplina afín a los temas centrales del programa que coordina (Derecho, Educación, Economía, Administración, Ciencia Política, Administración Pública, Gestión Cultural o Ciencias Ambientales).

Experiencia deseable

Uno o más años de docencia en el nivel de posgrado.

Uno o más años en labores de investigación.

Cuando menos una tesis dirigida en el nivel de posgrado.

Le reporta a:

Director/a de Educación No Escolarizada y Mixta.

Supervisa a:

Facilitadores y miembros de los sínodos, en materia académica.

Procesos en los que interviene:

Captación, inscripción, inducción, alta de estudiantes en plataforma, adquisición de facilitadores, selección de núcleos de aprendizaje, acreditación de núcleos de aprendizaje, actualización de contenidos y actividades, reinscripción, formación extra curricular, trabajo de tesis, titulación y egreso.

Funciones

Participar en la selección y seguimiento al desempeño de facilitadores, expertos en contenido y miembros de los sínodos.

Atender las demandas académicas de los estudiantes.

Dar seguimiento al desempeño de los alumnos, y tomar las decisiones

que correspondan para fortalecer tal desempeño.

Dar seguimiento al desempeño de los facilitadores y sínodos, y tomar las decisiones que correspondan para fortalecer tal desempeño.

Proveer a la DENEyM y al resto de las áreas, la información y el apoyo que en materia académica requieran.

Coordinador/a Administrativo/a

Objetivo del puesto

Coordinar las acciones del área para que el estudiante cuente con las facilidades para su desempeño y para efectuar los trámites que correspondan.

Competencias mínimas requeridas

Habilidades de negociación.

Capacidad para trabajar en equipo.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Dominio de las TIC en un nivel básico.

Perfil académico deseable

Licenciatura y Maestría en alguna de las siguientes áreas: Administración, Pedagogía, Ciencias de la Educación, Psicología, Ingeniería Industrial, o en alguna disciplina afín.

Experiencia deseable

Uno o más años en gestión educativa a nivel superior, tratando a estudiantes y docentes.

Uno o más años de docencia en el nivel superior.

Le reporta a:

Director/a de Educación No Escolarizada y Mixta.

Supervisa a:

Facilitadores y miembros de los sínodos, en materia administrativa.

Procesos en los que interviene:

Inducción, acreditación de los núcleos de aprendizaje, reinscripción, adquisición de facilitadores, alta de facilitadores en plataforma, gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje, dirección de tesis, gestión del egreso, titulación, asignación e integración de sínodos, y desarrollo docente.

Funciones

Asegurar que la Universidad proporcione al estudiante las facilidades institucionales para su desempeño, en materia administrativa.

Asegurar que la Universidad proporcione a los facilitadores los elementos que requieran para su desempeño, en materia administrativa.

Asegurar que la Universidad proporcione a los sínodos los elementos que requieran para su desempeño, en materia administrativa.

Proveer a la DENEyM y al resto de las áreas, la información y el apoyo que en materia administrativa requieran.

La Universidad de Xalapa tiene la intención de ampliar sustantivamente su oferta educativa en el segmento de posgrados, manteniendo o mejorando la calidad educativa con la cual se ha desempeñado durante casi tres décadas. La UX valora el hecho de contar con una estructura organizacional ordenada y funcional, a partir de la cual puedan alcanzarse los objetivos con eficiencia, para lo cual ha efectuado un diagnóstico interno del cual han emanado diversas ideas para mejorar a la organización.

Para gestionar estos posgrados emergentes, la Universidad creó un área específica, la Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta, que ha empezado a operar con éxito (dado que ya ha graduado a un par de generaciones), pero que aún ostenta ciertas áreas de mejora en relación con la formalización de su propia estructura. Para implantar una estructura formal, se ha efectuado un análisis y se ha diseñado un Manual de Organización, del cual se han presentado tres ejemplos referentes al análisis de puestos.

El ejercicio descrito se realizó en un ambiente de propuestas y negociación que no estuvo exento de puntos de vista diferentes y, aun, de resistencias. Sin embargo, el balance del ejercicio ha sido positivo, pues la estructura diseñada ha empezado a operar, por lo que ya se aprecia un trabajo mejor organizado y ordenado.