

Segunda parte: Elementos para la operación de las propuestas educativas

Los mapas fomentan la audacia. Son como cartas de amor enigmáticas.
Hacen que todo parezca posible (Mark Jenkins).

6. El factor organizacional en el diseño de programas educativos.

6.1. Contexto de análisis.

La globalización es un fenómeno que vincula a los ámbitos económicos y sociales de naciones ubicadas en diversas latitudes, y que conlleva costos y beneficios a las sociedades de las naciones que participan en estos intercambios globales. La educación, como un hecho social, es también un elemento que es sujeto de este fenómeno. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) permiten a una persona que vive en México, que tenga la posibilidad de cursar un programa educativo con sede, por ejemplo, en España. Las TIC han permitido que las escuelas, y en específico las universidades, puedan “exportar” sus servicios a otras latitudes, de forma cada vez más intensiva.

En este contexto, la Universidad de Xalapa (UX) decidió incursionar en este mercado al ofrecer posgrados universitarios con una calidad que permitiera su “exportación” a otras entidades de la república y a las naciones hispanoparlantes en general. Para este propósito, al interior de la institución se generó un proyecto integral que tiene el objetivo de hacer un diseño de maestrías y doctorados completamente en línea, priorizando la calidad de los programas y la atención a los estudiantes.

La UX valora al aspecto pedagógico como una cuestión fundamental para el diseño de sus programas académicos, pero también se percata de que existen otros aspectos institucionales que son importantes para asegurar la calidad y la viabilidad de los posgrados que ofrece. Al ser programas completamente en línea, la optimización en el uso de las TIC es también un aspecto primordial que debe cuidarse para el éxito de los programas ofrecidos. En este capítulo nos ocuparemos de otro elemento fundamental, que suele descuidarse cuando se diseña e implementa un programa educativo: el tema organizacional.

La UX, como toda institución educativa, es un conglomerado de personas que persigue objetivos institucionales particulares, pero que también está sujeta a tensiones internas, porque los individuos que la integran tienen una agenda personal, no necesariamente opuesta a la institucional, pero que obliga a la universidad a considerarla, para que los esfuerzos individuales y colectivos se enfoquen en el logro de las metas institucionales.

En este capítulo se describe la ruta que se ha seguido para el diseño de la Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta (DENEyM) de la Universidad de Xalapa, con el apoyo de diversas técnicas de gestión organizacional. El capítulo inicia con una revisión breve de la literatura, en la cual se destacan algunas visiones organizacionales desde las cuales se puede analizar a una institución educativa, se revisan también algunas características de las organizaciones en general —y de las instituciones educativas mexicanas—, bajo esta perspectiva, se describen los beneficios que la planeación estratégica puede aportar a una institución educativa.

En la segunda parte encontraremos la experiencia de la UX en el diseño organizacional de la DENEyM, que consistió en la conformación de un grupo multidisciplinario de trabajo, la definición de un perfil ideal para el egresado de los programas de posgrado como un elemento central para el ejercicio de planeación, y la construcción del árbol de objetivos y de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) bajo la Metodología de Marco Lógico (MML).

6.2 La planeación en una institución educativa.

La planeación es una actividad transversal a los diversos niveles y acciones que se realizan en el ámbito de la educación. A nivel del aula, la planeación didáctica es un elemento fundamental para lograr que una enseñanza pueda ser significativa. Este tipo de planeación debería constituirse en un proceso creativo que permita al profesor establecer una ruta de enseñanza clara y efectiva.

A manera de ejemplo, cabe citar que, de acuerdo con autores como Kellough y Carjuzaa (2006), un plan de clase debería contener elementos como los siguientes: a) datos descriptivos, b) metas y objetivos, c) premisas lógicas, d) procedimientos, e) tareas, f) materiales y equipo, g) adaptaciones para estudiantes con necesidades especiales, h) una sección para evaluación del aprendizaje, i) reflexión de la clase e ideas para su revisión.

Sin dejar de reconocer la importancia de este tipo de planeación para el éxito académico de los estudiantes, existe la necesidad de efectuar ejercicios de planeación que resulten efectivos en otros niveles de las estructuras de las instituciones educativas incluyendo, desde luego, a las de educación superior.

Owens (1992) señala tres perspectivas desde las cuales puede observarse a una escuela: 1) como una organización compleja, 2) como un sistema social y 3) como una burocracia.

Una escuela es una organización compleja porque tiene cuando menos dos estructuras: la formal y la informal. La estructura formal es la que se encuentra plasmada en el organigrama en el que se especifican funciones y tramos de responsabilidad. Las estructuras informales son aquellas que surgen a través de la interacción de las personas, de ellas surgen arreglos, acuerdos y relaciones que a veces superan en fuerza a los que se establecen en la estructura formal.

Una institución educativa puede también considerarse como un sistema social, primordialmente abierto, que se ubica dentro de un entorno social y físico amplio, con el cual interactúa (Owens, 1992). La escuela, como sistema, utiliza insumos (*inputs*), que en un sentido amplio pueden ser personas (directivos, profesores, administrativos y estudiantes), infraestructura, mobiliario y materiales (libros, pizarrones, proyectores), que dan como resultado productos (*outputs*) en la forma de grupos escolares, planes de clase, clases que se imparten, evaluaciones, promociones y estudiantes que egresan, entre otros.

Una escuela constituye también una burocracia, lo cual en sentido amplio significa que se integra por personas profesionales, elegidas por su

competencia laboral, que se apegan a conocimientos técnicos, y que regulan su conducta por reglas claras e impersonales a través de las cuales se alcanzan los objetivos para los cuales la organización se ha constituido (Weber, 1977).

Sin embargo, en una burocracia siempre se cae en el peligro de transitar por las disfunciones burocráticas (Merton, 1952), que ocurren cuando los medios llegan a desplazar a los fines. En una institución educativa esto se presenta cuando, por ejemplo, un profesor dedica gran parte de su tiempo a completar informes administrativos, lo cual le resta energía y tiempo para impartir sus clases adecuadamente.

Por otra parte, debe tenerse presente también que toda organización se conforma por personas con intereses y objetivos personales o de grupo, lo cual genera que en toda organización los objetivos organizacionales se sobrepongan a los objetivos personales. Este arreglo da por resultado una organización dual, para lo cual el segmento directivo debe implementar controles a fin de que los objetivos organizacionales prevalezcan sobre los personales.

Por otro lado, las organizaciones mexicanas y las latinoamericanas, en general tienen características propias que a veces se ignoran, y que es necesario considerar cuando se emprenden esfuerzos de diseño o de cambio organizacional. De acuerdo con Arellano y Cabrero (2000), las características de las organizaciones que se ubican en estas latitudes son las siguientes:

- *Las organizaciones son un espacio de dominación de un grupo privilegiado.* En las instituciones educativas, son los cuerpos directivos quienes suelen ejercer esta dominación, predominantemente de tipo racional-legal, sobre el personal administrativo y docente.
- *Las organizaciones se constituyen en un foro de luchas de poder.* En las escuelas, estas luchas pueden darse entre un grupo que se encuentra en el poder y otro que desea acceder a él, o entre la cúpula directiva que protege a parte del personal de la institución que le es afín, castigando a otro grupo.

- *El sistema a través del cual se interrelacionan los actores es un sistema de intercambio.* Es decir, el personal (directivo, administrativo y docente) negocia con frecuencia sobre bases personales y políticas, relegando aspectos técnicos, institucionales o pedagógicos.
- *La autoridad se concibe como un privilegio.* En efecto, el acceso a la autoridad no es siempre meritocrático, sino que obedece a las relaciones que los directivos han logrado establecer con quienes tienen el poder de nombrarlos. Ser directivo significa tener ingresos más altos, espacios físicos más cómodos y facultad para tomar decisiones relevantes en el ámbito de cada institución.
- *Los procesos decisivos son ajenos a una racionalidad técnica, y se inclinan a la imposición o negociación.* En efecto, dado que los directivos no son siempre el personal más competente en materia técnica, las decisiones tienen que ser sujetas a negociación con quienes poseen mayor conocimiento, o bien con quienes tienen poder político, como las delegaciones sindicales.
- *La estructura formal es poco utilizada.* No es frecuente que en una organización educativa en México exista un documento como un manual de organización o de procedimientos y, cuando llega a existir, suele ser relegado al imperar las rutinas organizacionales, con la justificación de que siempre se ha hecho así.
- *La relación entre las personas tiende a ser clientelar.* Por ejemplo, las delegaciones sindicales magisteriales en una escuela suelen otorgar canonjías a los miembros que participan en movilizaciones o actividades sindicales, convirtiéndose en clientes de los sindicatos.

El escenario descrito obliga a las instituciones educativas que desean mejorar su operación y brindar un mejor servicio a quienes se deben (estudiantes, padres, madres, comunidad y autoridades), a diseñar e

implementar esfuerzos que les permitan reducir la incertidumbre, enfocando sus esfuerzos en la consecución de productos “clave” a través del diseño de estructuras meritocráticas y democráticas.

Existen diversas técnicas administrativas para diseñar o intentar mejorar el desempeño de una organización. Algunas de las más conocidas en la literatura son la modificación de la conducta organizacional, la administración por objetivos, el desarrollo gerencial, el desarrollo organizacional, la auditoría administrativa, el ciclo de control y la reingeniería (Del Castillo, 2000).²

Una herramienta adicional que se enfoca en mejorar el desempeño organizacional es la planeación estratégica. Este tipo de planeación se enfoca en el “qué” (propósito, dirección) y el “cómo” (metas, estrategias). El propósito y el valor primario de la planeación estratégica en el ámbito educativo es su poder para involucrar a las personas que integran una comunidad educativa en un proceso que lleva a una comprensión y percepciones nuevas acerca de lo que una institución o un distrito educativo podría enfrentar en el futuro, y cómo debería reaccionarse ante tales posibilidades.

Con la planeación estratégica, una institución educativa puede anticipar algunos retos futuros para analizar la forma en la cual estos retos podrían afectar la salud y el bienestar futuro de la institución, qué consecuencias podrían tener para la educación de los estudiantes y qué debería realizarse para encontrar soluciones.

De acuerdo con Ewy (2009), la planeación estratégica para el ámbito educativo, proporciona los siguientes beneficios:

- 1. Permite el desarrollo de estrategias efectivas para enfrentar cambios y retos.*
- 2. Contribuye a orientar la dirección futura de una institución.*
- 3. Genera un proceso para determinar las prioridades de una institución para el largo plazo.*

²Desde luego, el uso de estas técnicas para la gestión del diseño y el cambio organizacional no garantiza su éxito. Si bien estas técnicas usualmente dan buenos resultados, también existen casos en los que estas técnicas han fallado.

- 4. Favorece el diseño de un plan de largo plazo, medible.*
- 5. Ayuda a repensar la forma en la cual se asignan los recursos y se prioriza el gasto, si lo que se espera es generar confianza pública y financiamiento para la institución.*
- 6. Contribuye a anticipar las oportunidades futuras de largo plazo con base en las condiciones internas y externas de la institución y a diseñar planes para aprovecharlas.*
- 7. Permite anticipar las amenazas futuras de largo plazo, tanto internas como externas a la institución, y a diseñar planes para minimizar los posibles efectos adversos.*
- 8. Favorece el desarrollo de un sentido de estabilidad de largo aliento, de tal forma que no se requiere re-enfocar la atención en nuevas metas, programas, resultados y planes de mejora anuales.*

Un tipo de planeación estratégica se realiza a través de la Metodología de Marco Lógico (MML). Esta herramienta es un método de planeación que integra a la planeación estratégica y la planeación operativa. Inicia con la identificación y la redacción de un problema central, relevante para una comunidad, junto con las causas que lo originan.

Con estos problemas se construye un “árbol de problemas” que después se transforma en un “árbol de objetivos,” a partir del cual se construye una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), que contiene a los objetivos, indicadores, medios de verificación de los indicadores y supuestos (que están parcialmente fuera del control del proyecto) que deben cumplirse para alcanzar los objetivos.

La experiencia de planeación de la Coordinación de Posgrados a Distancia de la Universidad de Xalapa, que se describe a continuación, se inserta dentro del contexto de la planeación estratégica, bajo la Metodología de Marco Lógico.

6.3. La experiencia de la Universidad de Xalapa.

Un hecho primordial para el diseño de los posgrados a distancia de la Universidad de Xalapa, incorporando al aspecto organizacional como un factor central, fue la postura que asumió el Director de esta área, al buscar la integración de diversos enfoques. Es pertinente señalar que esta persona cuenta con un Doctorado en Educación y otro en Administración, por lo que posee conocimientos de planeación estratégica y teoría de la organización. El perfil del Director le permitió visualizar la relevancia de incorporar elementos de planeación estratégica, planeación operativa, gestión de instituciones educativas y gestión de personal, además de la cuestión pedagógica.

La idea principal del Director consistió en innovar en el aspecto pedagógico, al utilizar las TIC como un elemento que permitiera una interacción entre la Universidad y los estudiantes, sin que estos tuvieran que estar presentes en algún momento, en el desarrollo de su trayectoria universitaria como estudiantes de posgrado. Este enfoque se reforzó con el diseño del modelo pedagógico propio que se describe en los capítulos precedentes.

Por otro lado, también consideró la importancia de que el área que gestionaría los posgrados naciera de una forma ordenada, con roles bien establecidos y productos definidos. En específico, se estableció una ruta de trabajo que, de forma general, puede plantearse así: 1) la conformación de un equipo de trabajo con personas profesionales de varias disciplinas, 2) la definición de un perfil de egreso de los estudiantes como elemento central, a partir del cual se desarrollaría el ejercicio de planeación, 3) el uso de la MML como una herramienta para definir objetivos, jerarquizarlos y construir indicadores que permitieran su medición, 4) la elaboración de un Manual de Procesos para determinar secuencias de actividades, insumos y productos a entregar a los estudiantes y 5) la elaboración de un Manual de Organización, para establecer perfiles deseables del personal, así como los responsables

de las diversas funciones del área. En específico, esta secuencia de tareas se representa en el diagrama siguiente.

Diagrama 1. Secuencia seguida para el diseño organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

La descripción de estas cinco etapas realizadas para la planeación, se presenta a continuación.

1. Conformación del equipo de trabajo.

La primera etapa del proceso de planeación fue la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario, en el cual intervinieron personas con perfiles de ciencias de la educación, pedagogía, tecnologías de la información, ciencias económicas y otros, afines. En específico, el perfil de las personas se muestra a continuación.

- Doctor en Educación y Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo (coordinador del equipo de trabajo)
- Doctora en Derecho
- Doctora en Tecnologías de la Información Aplicadas a la Educación
- Doctor en Ciencias Políticas y Sociales
- Doctor en Filosofía de la Ciencia
- Doctorante en Ciencias Económicas y Empresariales
- Doctorante en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo
- Maestra en Pedagogía
- Licenciada en Educación y Licenciada en Pedagogía
- Licenciada en Pedagogía

Este equipo sostuvo diversas reuniones y, si bien a lo largo del proceso de planeación se tuvieron algunas “entradas” y “salidas” de miembros, en lo

general se mantuvo una estructura estable, lo cual se refleja en los avances que se han alcanzado y que aquí se registran. Las reuniones se sostuvieron bajo una premisa democrática y abierta, en la cual los argumentos técnicos fundamentados y convincentes prevalecieron por encima de las jerarquías académicas u organizacionales.

2. Definición del perfil de egreso.

El perfil de egreso de un programa educativo es el punto al que se desea llegar luego de una larga serie de actividades académicas y administrativas emprendidas por una institución, junto con el estudiante. El perfil de egreso representa la visualización que una institución tiene para su alumnado, definiendo cómo se le concibe en el momento que egrese, qué competencias técnicas debería poseer, cuáles son los valores a los que debería apegarse en su actuar profesional y cuál es la aportación que debería buscar para la sociedad en la cual vive.

Un producto relevante de las reuniones del equipo de trabajo fue la definición de un perfil deseable para los estudiantes que egresen de los posgrados a distancia que ofrece la UX. Este perfil es ambicioso, constituyéndose en una “vara alta” que la Universidad busca alcanzar.

Perfil del egresado de los programas de Educación a Distancia de la UX: “El graduado es un ser humano integral comprometido con su entorno, competente en la generación, transmisión, divulgación y aplicación del conocimiento científico para responder a las demandas de la sociedad contemporánea.”

En términos de planeación estratégica, el perfil de egreso definido hace las veces de la misión de la Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta (DENEyM), al responder la pregunta ¿cuál es la razón de ser del área?

3. Uso de la Metodología de Marco Lógico (MML).

Como ya se comentó, el ejercicio realizado tuvo como fundamento la MML. En particular, el perfil de egreso fue el elemento central a partir del cual se

construyó el árbol de objetivos. El proceso en el que se realizó esta parte del ejercicio se describe a continuación.

En primera instancia, el perfil de egreso se utilizó como el propósito del árbol. Se tomó esta determinación porque este elemento es un poco más controlable por la Universidad (a diferencia del fin). Posteriormente se redactó el fin, quedando de la siguiente forma:

Fin de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR): “Contribuir a la construcción de una sociedad más justa, incluyente y con mejor calidad de vida, a través de la formación de seres humanos integrales que se asuman como agentes de cambio con acciones locales en el escenario global.”

Fueron cinco los componentes de la MIR que se definieron, cuya consecución conjunta debería generar el cumplimiento del propósito. Estos componentes se presentan a continuación, junto con las acciones específicas que se emprenderán para realizarlos (el fraseo de los componentes es en voz pasiva, en consistencia con lo establecido por la MML):

- *Tesis de posgrado elaboradas.* Este elemento es central para los fines que busca la Universidad. Un egresado debe demostrar que es competente para la investigación y que se ha especializado en algún área de su disciplina. La elaboración de un documento recepcional es la manera de demostrarlo. Las acciones para este componente son la asignación de directores de tesis, el diseño de líneas de investigación para cada área, la conformación de cuerpos académicos especializados, la conformación de sínodos para supervisar el avance de los estudiantes, el diseño de planes y programas enfocados en el desarrollo de las tesis y la docencia dirigida a la elaboración de los documentos recepcionales.
- *Productos académicos divulgados.* Un estudiante de posgrado, y la comunidad académica en general, debe ser capaz de divulgar los productos que provienen de sus investigaciones, y la Universidad debe proveer los incentivos para estas tareas.

Para cumplir con este componente se requiere establecer acuerdos de divulgación con diversos actores, así como crear un sistema para publicar los productos académicos que se generen.

- *Proyectos de vinculación emprendidos.* La Universidad debe asumir una actitud de interacción activa con su entorno. Una manera de formalizarla es a través de estos proyectos a establecer con diversos actores como instituciones académicas, instituciones de educación superior, empresas y organizaciones gubernamentales, entre otros.

Las acciones que corresponden a este tercer componente son la generación de una propuesta de valor que atraiga a actores relevantes, el establecimiento de acuerdos con socios clave, y la asignación de becas y financiamiento a los estudiantes, muchos de los cuales provendrán de los socios clave.

- *Comunidad estudiantil fortalecida.* Una forma de contribuir a la creación de un ambiente estimulante, propicio para el desarrollo académico, es a través del fortalecimiento de la comunidad estudiantil, en términos de la creación de redes centradas en los aspectos académicos.

La comunidad estudiantil se fortalecerá a través del diseño y la implementación de proyectos sociales y empresariales en los que esta participe, la impartición de tutorías *ad hoc*, la organización de diversos eventos académicos y el uso de recursos tecnológicos educativos de forma intensiva. Las becas y el financiamiento educativo también deben contribuir al fortalecimiento de la comunidad.

- *"Identidad UX" fortalecida.* La Universidad desea imprimir a sus posgrados un "sello" institucional, del cual los estudiantes y egresados se sientan orgullosos.

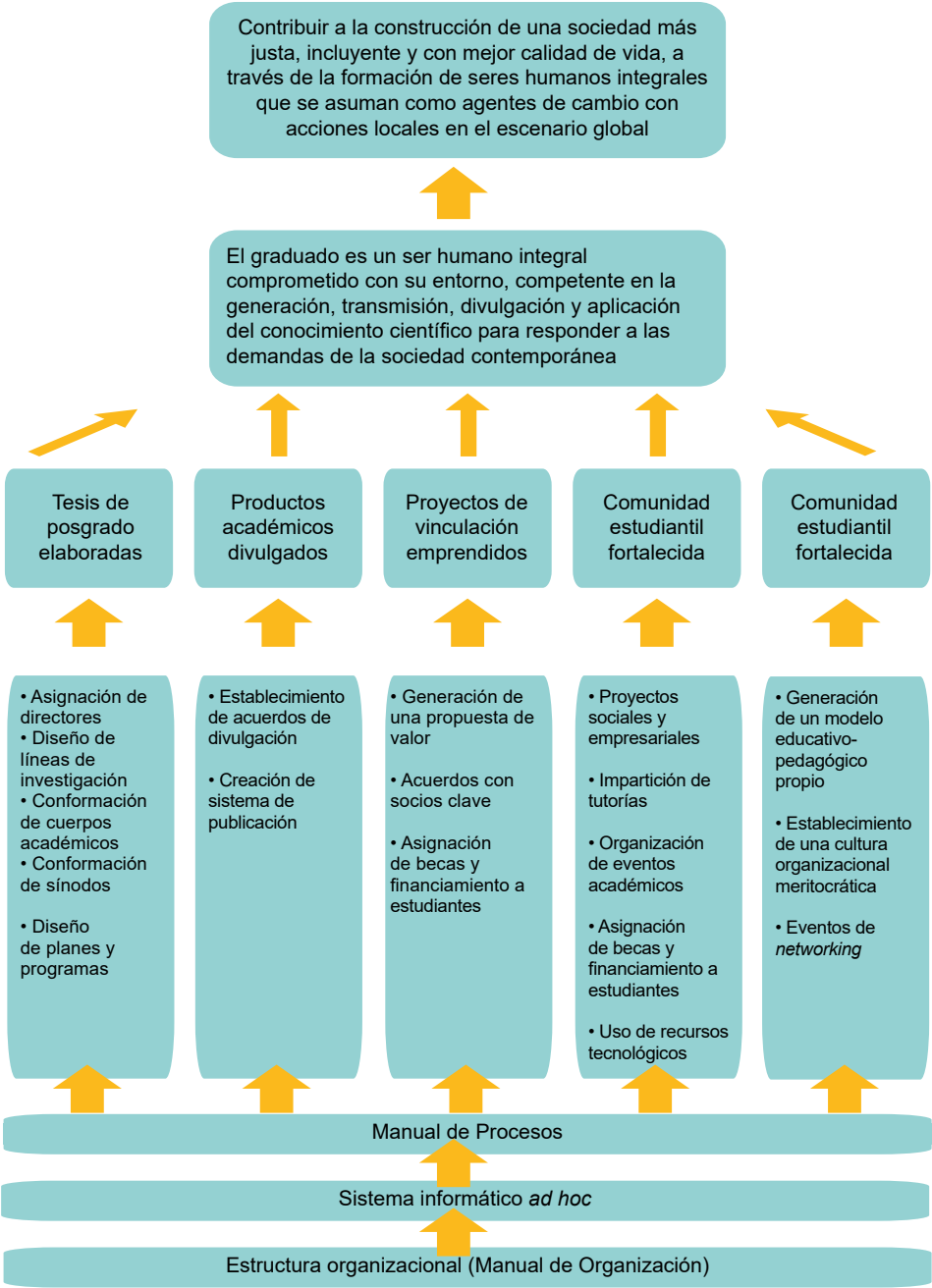
El desarrollo de esta identidad se obtendrá generando un modelo educativo propio, adecuado a la educación a distancia, e impulsando una cultura organizacional fundada en el mérito y el fortalecimiento de redes académico-profesionales entre todos los miembros de la comunidad, incluyendo a los estudiantes ya egresados.

Siguiendo la MML, cada una de las acciones y componentes, así como el propósito y el fin, cuentan con su respectivo indicador.

Se pensó también que el desarrollo de las actividades —que en principio deben contribuir al logro de los cinco componentes, que, a su vez, impulsan el alcance del propósito—, para acercarse al fin, debían realizarse de forma organizada, para lo cual se identificó la necesidad de elaborar un Manual de Procesos. Asimismo, los procesos serían apoyados con tecnologías de la información, a través del diseño e implementación de un sistema adecuado, que respondiera a las necesidades específicas de los procesos del área. Finalmente, se diseñaría una estructura organizacional que se refleje en un Manual de Organización.

El árbol de objetivos diseñado, junto con los elementos que lo apuntalan (el Manual de Procesos, el Sistema Informático y el Manual de Organización), se muestran en la siguiente figura.

Gráfico 22. Árbol de objetivos del proyecto.



Fuente: Elaboración Propia.

El fin, el propósito, los cinco componentes y cada una de las acciones, cuentan con su respectivo indicador, cuyo tipo corresponde a la jerarquía establecida en el árbol de objetivos; cada indicador cuenta con su respectiva ficha.

4. Elaboración del Manual de Procesos.

La correcta ejecución de los procesos administrativos, académicos y pedagógicos son fundamentales para lograr los objetivos que se plantean en los posgrados a distancia de la Universidad. En específico, aquellos que se dirigen directamente a los estudiantes deben contribuir a su satisfacción como integrantes de la Comunidad UX, y al logro de las metas académicas del área. Existen otros procesos que no se dirigen al estudiante, o bien, en los cuáles este no interviene directamente, pero que también resultan necesarios para servir al estudiantado.

Una etapa sustantiva del ejercicio de planeación organizacional consistió en realizar un ejercicio de mapeo de procesos, para elaborar un Manual de Procesos de la DENEyM. Se formó un equipo de trabajo de cinco personas, que coordinó las actividades de esta acción, que se fundamentó en la propuesta técnica de Jacka, J. y Keller P. (2009). Enunciadas de manera general, las etapas seguidas fueron: 1) identificación de procesos críticos para el estudiante (en los que participa), con sus dueños (aquellas áreas o posiciones en las que recae la responsabilidad de que el proceso se realice y se concluya con éxito); 2) identificación de procesos accesorios (en los que no participan estudiantes); 3) acopio de información para el mapeo; 4) taller para el mapeo de procesos; 5) análisis de la información; 6) diagramación y 7) elaboración del Manual de Procesos.

Procesos sustantivos:

Los procesos sustantivos son aquellos que resultan críticos para el estudiante, dado que participa en ellos directamente. Algunos son de carácter administrativo, para cumplir con alguna norma establecida por

la autoridad educativa o por la propia Universidad. Otros son procesos que inciden directamente en la formación del estudiante de acuerdo al propósito establecido en el árbol de objetivos de la MML.³

En total se identificaron once procesos sustantivos, que se muestran en la tabla 13, en los que se identifica a los dueños (las áreas que los conducen) y los subdueños (las áreas que apoyan su ejecución).

Una descripción para cada proceso se presenta a continuación.

1. *Captación*.- Proceso en el cual, a través de la promoción y difusión de la oferta académica, se pretende atraer a los clientes del mercado meta.
2. *Inscripción*.- Proceso en el cual, como resultado de la captación, el estudiante potencial llena una cédula de inscripción, realiza pago y entrega los documentos requeridos, para así ser considerado un estudiante de la UX.
3. *Inducción*.- Acto que tiene como finalidad brindar al alumno de nuevo ingreso una capacitación que le permitirá identificarse como estudiante de la UX y familiarizarse con el funcionamiento básico de la institución.
4. *Trayectoria académica*.- Elección por parte del alumno, de los núcleos de aprendizaje o materias ofertadas en el programa educativo que curse.
5. *Acreditación del núcleo de aprendizaje*.- Se trata de obtener una calificación aprobatoria otorgada por el cumplimiento de las actividades designadas en cada núcleo y que varía según la calidad, el tiempo y la forma de entrega de sus tareas. Obtener la calificación aprobatoria

³También se identificó a los procesos accesorios, que son aquellos en los que no participa el estudiante. Estos procesos se concatenan o empalman con los procesos sustantivos, para dar como resultados diversos productos que contribuyen a la formación del estudiante. Los procesos accesorios identificados fueron: Gestión de planes y programas de estudio con RVOE, Campaña de *marketing* y uso de redes sociales, Alta administrativa de estudiantes en sistema, Uso del portal de estudiantes, Notificación de matrícula del programa educativo, Preparación de la inducción, Soporte en el proceso de E-A en plataforma, Administración curricular, Administración del personal académico, Preparación y carga en plataforma de los NA, Conformación de grupos por NA, Acompañamiento académico administrativo en el proceso de E-A, Tutorías, Gestión de la titulación, Gestión de la formación extra-curricular, Gestión del egreso, Comunidad con exalumnos, Evaluación y acreditación educativa, Evaluación de las finanzas de la DENEyM.

representa que los créditos correspondientes a ese núcleo se suman a la trayectoria de cada estudiante.

6. *Reinscripción.*- El proceso de reinscripción se lleva a cabo a partir del segundo cuatrimestre y representa el pago y alta a un nuevo periodo a cursar por el estudiante.

7. *Trabajo de tesis.*- Es el proceso en el que el estudiante realiza un trabajo de investigación a lo largo de su estancia como estudiante, eligiendo el tema según las líneas establecidas y con apoyo de un director que se considera guía para concluir exitosamente. El trabajo de investigación se debe transformar en una tesis de grado que reúna diversos requisitos académicos ya establecidos por la UX.

8. *Formación extracurricular.*- Se conforma por aquellos cursos propios o ajenos a la UX, que se promueven para contribuir a una formación integral del estudiante.

9. *Egreso.*- Gestión para formalizar la conclusión de todos los créditos correspondientes al nivel de estudios cursado.

10. *Titulación.*- Gestión de requisitos finales para llevar a cabo la graduación del estudiante en tiempo y forma a través de un programa apegado a los requerimientos de la institución.

11. *Creación de comunidad institucional.*- Proceso a través del cual se crea una identidad entre toda la comunidad universitaria, que incluye a actores como estudiantes, egresados, personal de la institución, docentes externos, autoridades de la Universidad y padres de familia.

Tabla 13. Procesos sustantivos de la DENEyM.

PROCESOS		1.- Captación		2.- Inscripción		3.- Inducción	
Áreas participantes	DUEÑOS	Dirección de Educación No Escolarizada y Mixta		Dirección de Administración Escolar		6 Coordinaciones Académicas	
	SUB-DUEÑOS	Coordinación de Mercadotecnia	6 Coordinaciones Académicas	Coordinación de TAE UX	Caja UX	Coordinación de Diseño Instruccional	Coordinación de TAE UX

4.- Trayectoria Académica		5.- Acreditación de núcleos de aprendizaje		6.- Reinscripción	7.- Trabajo de tesis
6 Coordinaciones Académicas		Dirección de Administración Escolar		Dirección de Administración escolar	6 Coordinaciones académicas
Coordinación de TAE UX	Dirección de Administración Escolar	6 Coordinaciones Académicas	6 Coordinaciones Administrativas	6 Coordinaciones Administrativas	Coordinación de Titulación UX

8.- Formación Extra curricular	9.- Egreso	10.- Titulación		11.- Creación de comunidad institucional
6 Coordinaciones Académicas	Dirección de Administración Escolar	Coordinación de Titulación UX		Coordinación de <i>networking</i> e identidad
6 Coordinaciones administrativas	6 Coordinaciones Administrativas	6 Coordinaciones Académicas	6 Coordinaciones Administrativas	Coordinación de TAE UX

Fuente: Elaboración propia.

Para ambos tipos de procesos, sustantivos y accesorios, se cuenta con la siguiente información: eventos desencadenantes, entradas (insumos), salidas (productos o servicios), clientes (internos o externos), unidades del proceso, dueños de la unidad de proceso, objetivos del proceso, riesgos, controles clave (para mitigar los riesgos) y medidas de éxito.

5. Elaboración del Manual de Organización.

La operativización de la estructura organizacional se desarrolla en un Manual de Organización. De manera preliminar, la DENEyM ha estado operando con las siguientes áreas:

- Dirección general
- Coordinaciones académicas (se contemplan seis, a futuro)
- Coordinaciones administrativas
- Coordinación de mercadotecnia
- Coordinación de networking e identidad
- Coordinación de TIC
- Coordinación de diseño instruccional
- Coordinación de seguimiento a exalumnos
- Coordinación de titulación (UX)
- Dirección de administración escolar (UX)

En el Manual de Organización, que está por culminarse, se consideran los perfiles deseables y las funciones de quienes ocupen estas áreas. También incluye el organigrama de la DENEyM. Los avances de esta actividad se muestran en el siguiente capítulo.

En este capítulo se presentó el avance de una experiencia real de planeación educativa, poniendo un énfasis en la faceta organizacional. Los resultados percibidos son alentadores, pero no son definitivos. El ejercicio de planeación descrito a la fecha ha producido buenos impactos, pero, al igual que ocurre con otras técnicas de la gestión del cambio organizacional, los efectos de la planeación estratégica pueden ser temporales, o en el mediano o el largo plazo pueden “torcerse” y disiparse o incluso, en el peor de los casos, transformarse en efectos indeseables.

En la Universidad de Xalapa mantenemos el optimismo y creemos que, con los ajustes que correspondan, el ejercicio realizado impulsará a la institución, y que los programas a distancia que se han implementado serán innovadores y,