

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***Proyecto de organización y operatividad de SEDUVAO en el  
contexto universitario***

**Autor: Diana Leticia Fernández Guerrero y María del Carmen Rodríguez**

**Tesis presentada para obtener el grado de:  
Maestría en Administración**

**Nombre del asesor:  
Sandra Luz García Sánchez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
EN EL ESTADO No. MAES-9510001 DE FECHA 8 DE NOVIEMBRE DE 1995 CLAVE 165PSU0015P.

## PROYECTO DE ORGANIZACIÓN Y OPERATIVIDAD DE SEDUVAQ EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO.

### TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DIANA LETICIA FERNÁNDEZ GUERRERO  
MARÍA DEL CARMEN RODRÍGUEZ NÚÑEZ

ASESOR:

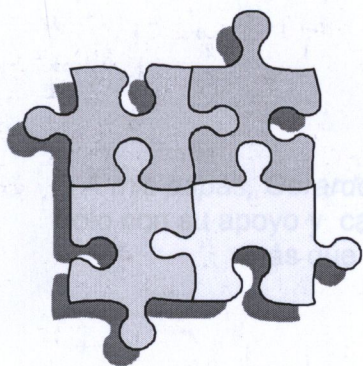
L.E. y M.A. SANDRA LUZ GARCÍA SÁNCHEZ



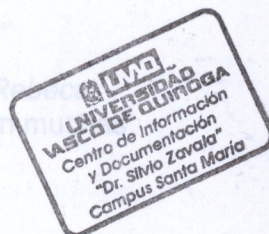
005  
D ZAVALA

T663

MORELIA, MICHOACÁN, AGOSTO 2005



AGRADECIMIENTOS:



**PROYECTO DE ORGANIZACIÓN Y OPERATIVIDAD ÓPTIMA  
DE SEDUVAQ EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
Diana Leticia Fernández Guerrero  
María del Carmen Rodríguez Núñez**

**ASESOR:**

**L.E. y M.A. Sandra Luz García Sánchez**

MORELIA, MICHOACÁN • SEPTIEMBRE DE 2005

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero

## AGRADECIMIENTOS:

*A mis papás, Gerardo y Lulú y a mis hermanos Gerardo, Aurora y Rebeca:*  
Solo con su apoyo y cariño he podido alcanzar mis metas, aun vienen muchas más que compartir con ustedes. Los quiero mucho.

*A Sandra Luz:*

Tanto como asesora de tesis y amiga eres una persona admirable y siempre procuras que demos lo mejor.

*A Carmen:*

Me considero afortunada de haber realizado esta tesis contigo, tu carisma y alegría siempre son elementos que aportas para lograr un ambiente agradable de trabajo.

*A Juan Carlos Guzmán y Luis Roberto Cárdenas:*

Agradecemos su amistad y colaboración para realizar esta tesis.

*A Mónica Jiménez:*

Tu amistad es muy especial para mí y te agradezco mucho tu apoyo que me has brindado en todo momento.

*A mis compañeros y profesores durante la maestría:*

El ambiente tan agradable y de compañerismo que viví junto a ustedes, fue lo único que me permitió lograr terminar los estudios de la maestría y disfrutarla enormemente, en verdad les agradezco, fue una experiencia que volvería a repetir.

*A mi viejo A mi esposo, Juan Ricardo:*

Te agradezco tu amor, paciencia, comprensión y apoyo. Tú y nuestro hijo son los dos hombres más importantes en mi vida. Te amo.

*A mi hijo Luis Fernando:*

Desde tu llegada, has cambiado inimaginablemente mi vida. Te agradezco cada una de tus sonrisas, porque me ayudas a que sea más fácil y alegre toda actividad que realizo. Por ti, todo lo vale.

*Diana Leticia Fernández Guerrero*

## CONTENIDO

### AGRADECIMIENTOS:

I. Introducción - 3 -  
*A Dios:*  
Por demostrarme día a día su infinito amor a través de todas las personas que me rodean.

II. Justificación - 5 -  
*A mis padres:*  
Por su ejemplo y dedicación, por buscar siempre lo mejor para mi, aunque hasta ahora que soy madre lo entiendo.

III. Antecedentes - 9 -  
IV. *A mis hermanas y hermanos, hermanos y políticos:* - 22 -  
Por su amor y apoyo incondicional.

V. Metodología de la Investigación - 40 -  
*A Sandra Luz:*  
Gracias amiga por tu fidelidad y apoyo.

VI. Desarrollo del Proyecto - 44 -  
*A mis profesores en la maestría:*  
Por su dedicación y ejemplo para renovarme tanto personal como profesionalmente,

VII. Conclusiones y recomendaciones - 62 -  
*Diana:*  
VIII. Gracias por todo lo que aprendí de ti durante este proyecto. - 66 -

IX. Bibliografía - 98 -  
*Pablo y Miguel:*  
Gracias por entender y aceptar a una mamá que quiere superarse, son un aliciente para ser cada día mejor.

A mi viejo, por ser mi razón para ser.... va por ti.

*María del Carmen Rodríguez Núñez*



## CONTENIDO

### I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la educación no ha estado exenta de ser afectada por los acelerados cambios tecnológicos, dando como resultados diferentes modalidades de enseñanza-aprendizaje y así tenemos la educación a distancia, universidades virtuales, nuevas plataformas, e-learning, entre otras. De la misma manera, estos cambios deben llevar a nuevas estructuras de organizar las funciones de los que colaboran en estos proyectos educativos para lograr la eficiencia y eficacia de los mismos.

**I. Introducción - 3 -**

**II. Justificación - 5 -**

**III. Antecedentes y diagnóstico situacional - 9 -**

**IV. Marco teórico - 22 -**

**V. Metodología de la investigación - 40 -**

**VI. Desarrollo temático - 44 -**

**VII. Conclusiones y recomendaciones - 62 -**

**VIII. Anexos y los objetivos específicos, los cuales fueron - 66 -**

**IX. Bibliografía - 98 -**

En el capítulo IV de Marco Teórico, se presentan las líneas administrativas que fueron bases de análisis para presentar una propuesta de organización a SEDUVAQ, rescatando aportaciones desde las perspectivas clásicas hasta las contemporáneas en materia de la administración. En este capítulo se hace mención de las innovaciones que esta investigación aporta a la administración en el contexto de la organización de las instituciones educativas, particularmente en SEDUVAQ, a través de las Unidades Estratégicas Operativas (UEO) y sus respectivas *Spin Off*.

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la educación no ha estado exenta de ser afectada por los acelerados cambios tecnológicos, dando como resultados diferentes modalidades de enseñanza-aprendizaje y así tenemos la educación a distancia, universidades virtuales, nuevas plataformas, e-learning, entre otras. De la misma manera, estos cambios deben llevar a nuevas estructuras de organizar las funciones de los que colaboran en estos proyectos educativos para lograr la eficiencia y eficacia de los mismos.

La Universidad Vasco de Quiroga, dentro de esta oferta educativa, ofrece una opción de integración a las nuevas tecnologías a través del Sistema de Educación a Distancia (SEDUVAQ), lo que implica los cuestionamientos de una estructura organizativa adecuada a las tareas designadas.

En este proyecto, a través del capítulo III Antecedentes y diagnóstico situacional, se presenta el análisis de las raíces de su existencia del área y permiten tener un panorama de su situación. Así se define parte de su problemática y la identificación del objetivo general y los objetivos específicos, los cuales fueron de tipo organizacional. Se utilizaron diferentes herramientas administrativas para este análisis, que se pueden apreciar más ampliamente en el apéndice.

En el capítulo IV de Marco Teórico, se presentan las líneas administrativas que fueron bases de análisis para presentar una propuesta de organización a SEDUVAQ, rescatando aportaciones desde las perspectivas clásicas hasta las contemporáneas en materia de la administración. En este capítulo se hace mención de las innovaciones que esta investigación aporta a la administración en el contexto de la organización de las instituciones educativas, particularmente en SEDUVAQ, a través de las Unidades Estratégicas Operativas (UEO) y sus respectivas *Spin Off*.

---

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## II. JUSTIFICACION

En el capítulo V Diseño de la investigación, se establecieron los objetivos generales y específicos que sirvieron como directrices para esta investigación y delimitar sus alcances.

Mientras tanto, en el capítulo VI Desarrollo Temático, se presenta de una manera detallada y explícita el Proyecto de organización y operatividad óptima de SEDUVAQ en el marco universitario, dando los ejemplos de las aplicaciones de los conceptos de Unidades Estratégicas Operativas (UEO) y sus respectivas *Spin Off*, incluyendo la propuesta de vinculación académica con la Universidad Vasco de Quiroga.

Los resultados de la investigación se ven integrados en el capítulo VII, que integra las conclusiones generales de la investigación y las recomendaciones para llevar a la práctica la presente propuesta.

[www.uvaq.edu.mx/educacion\\_a\\_distancia/objetivos.php](http://www.uvaq.edu.mx/educacion_a_distancia/objetivos.php)

### **RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





## II. JUSTIFICACION

La irrupción y el fuerte desarrollo alcanzado por las tecnologías de la información, además de revolucionar muchas de las formas organizativas conocidas y practicadas hasta entonces, también propiciaron la creación de nuevos métodos de trabajo y formación.

Por su parte el sector educativo ha ampliado sus horizontes al tener como apoyo la tecnología, lo cual ha permitido que diferentes instituciones educativas puedan ofrecer sus servicios no solo en el modo tradicional (presencial), sino también a distancia y mixto.

“Para poder llevar a cabo un proyecto de educación a distancia, la Universidad Vasco de Quiroga creó en Mayo del 2002 una instancia que se encargaría de regular, administrar, fomentar y desarrollar todos los insumos necesarios para el funcionamiento de este modelo educativo. Esta instancia se denominó Sistema de Educación a Distancia Universidad Vasco de Quiroga (SEDUVAQ). El Sistema de Educación a Distancia UVAQ (SEDUVAQ) tiene como objetivo principal responder a las exigencias y necesidades de formación y educación continua de la sociedad michoacana, mexicana y en general del mundo entero, que con la apertura comercial y la globalización de la economía, exige a las personas económicamente activas a potenciar su capacidad intelectual y su interés por las nuevas técnicas de desempeño profesional y ofrecer soluciones a las necesidades de las organizaciones de la sociedad en la que nos desarrollamos. Mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), ofrecemos al público en general la oportunidad de continuar su formación a nivel de especialidad, cursos de actualización, diplomados y maestrías; realizando esto por medio de un proceso de formación pedagógico, adecuado a las necesidades del participante, proporcionándole los apoyos administrativos y logísticos complementarios.”<sup>1</sup>

5

<sup>1</sup> [www.uvaq.edu.mx/educacion\\_a\\_distancia/objetivos.php](http://www.uvaq.edu.mx/educacion_a_distancia/objetivos.php)

---

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Por medio de SEDUVAQ (Sistema de Educación a Distancia) se han cumplido los objetivos de lograr el mejoramiento de la calidad y de la oferta educativa con el apoyo de un sistema virtual a las diferentes Direcciones y Academias de la Universidad Vasco de Quiroga.

Además en el transcurso de 3 años SEDUVAQ ha dejado de ser un proyecto con unas cuantas actividades y se ha transformado en todo un “cuerno de la abundancia”, por las riquezas y crecimiento de cada una de sus tareas que han ido en aumento día a día.

Esto claramente provoca una saturación de actividades entre las personas que son parte del área, lo que se convierte en un cuello de botella y un exceso de trabajo. Un ejemplo de esta riqueza es la firma del convenio de colaboración con la Unión Europea, lo cual significa una presencia de SEDUVAQ a nivel internacional, y que exige una coordinación de esfuerzos en la organización para obtener beneficios y hacer frente a tan trascendente compromiso.

El nacimiento de este proyecto surge de la necesidad de SEDUVAQ, de establecer un modelo de organización y operatividad; es decir existía la inquietud de diagnosticar el cómo se organizaba el trabajo.

Asimismo, se compartía esta inquietud de análisis por tres personas claves en el área: el Ing. Juan Carlos Guzmán el cerebro, corazón y alma como Director Académico de SEDUVAQ, la Lic. y MA Sandra Luz García Sánchez, coordinadora de la especialidad de Mercadotecnia y la Lic. y MA Lilia Patricia López Vázquez, Directora de la Facultad de Contabilidad y Administración, éstas últimas apoyan de manera especial a SEDUVAQ como coadyuvante administrativo, académico y funcional; estas personalidades proponen que el trabajo fuera realizado de manera externa a la institución, esto con la finalidad de lograr objetividad en los resultados.

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Este es el momento ideal para comentar que decidimos invitarnos a participar en el proyecto, y aunado a que estábamos en la búsqueda de un tema para cumplir el requisito para el correspondiente proceso de titulación para la adquisición del grado de Maestría en Administración (Generación 2000-2002), este proyecto presentaba una excelente propuesta de tesis, y la ventaja de combinar nuestra experiencia profesional, habilidades e inteligencias y decidimos aceptarlo.

Al empezar a obtener información, se detecta la interacción de SEDUVAQ con otras áreas, al ser cliente y proveedor interno. Algunas áreas continuaban considerando a SEDUVAQ un "proyecto" de educación a distancia, pero que conforme fue creciendo a pasos gigantescos, fue asumiendo apoyos ocasionales en otras áreas como permanentes y se alejaba de sus raíces de existencia, lo cual no fue en detrimento, sino que como elemento vivo, fue dirigiendo sus esfuerzos a un apoyo global institucional.

Es importante mencionar que la tarea que se solicitaba era una propuesta de organización innovadora de SEDUVAQ, con el fin de facilitar las actividades; respetando o incorporando una característica muy sobresaliente: el desarrollo de proyectos y puesta en marcha de los mismos, que se lograban a través de mecanismos informales, por lo que este proyecto debería de iniciar con una valoración de la situación actual.

Pareciera muy obvio y fácil dar una propuesta de organización, pero no lo es, ya muchas instituciones debido a lo complejo, extenso de sus organigramas, distribución de trabajo y con principios burocráticos distorsionados, se convierten en "elefantes blancos", difícil de adquirir más responsabilidades de las ya establecidas, así como aceptar y dirigir modificaciones.

Para abordar la tarea era necesario realizar un diagnóstico situacional objetivo e independiente de las personas que actualmente estaban involucradas, llevando a

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



cabo un análisis de FODA (Debilidades-Oportunidades/Fuerzas-Amenazas), una auditoría administrativa y un análisis de puestos, con los cuales pudiéramos identificar la problemática real existente.

Después de aplicar estas herramientas se determinó la problemática principal de SEDUVAQ, al ubicar las diferentes actividades que se llevan a cabo que no están relacionadas con la educación virtual, como son las actividades de investigación sobre nuevas tecnologías en la educación y proyectos de colaboración, entre otros.

Al finalizar esta etapa, buscamos cómo lograr que estas actividades se desarrollaran por medio de una organización ágil, sin perder su efectividad. Un reto al que se enfrenta toda institución en un rápido crecimiento es cómo organizarse; esta organización debe tener en cuenta las siguientes características: que sea versátil, que se ajuste a los cambios del entorno, que permita que cada persona encargada de alguna actividad pueda desempeñarse adecuadamente, que no origine burocracia y que tenga sentido común, por lo que SEDUVAQ no es la excepción al buscar mejores formas de desempeñar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

Al conjuntar nuestros conocimientos en diversas áreas, ideamos una organización dentro de otra, como células de un organismo integrador, una aportación a la administración, al implementar las Unidades Estratégicas Operativas: unidades de negocio independientes, las cuales tienen componentes mixtos, es decir se integran actividades académicas y administrativas, buscando un equilibrio, que les permita administrar diferentes proyectos a los que denominamos "Spin Off".

Así que iniciamos este agradable trabajo de estudio con la convicción de que nuestra propuesta tendría una aplicación real e inmediata a un problema urgente, por lo que este proyecto pretende presentar una propuesta de organización innovadora que integre las fortalezas y oportunidades en contraste con sus concomitantes debilidades y amenazas.

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## Evaluación Operativa

### III. ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para iniciar la tarea se realizaron entrevistas abiertas por medio de un cuestionario de análisis de puestos; de esta manera se entendieron las actividades que se han venido desarrollando en SEDUVAQ a través de su personal.

Específicamente se delimitaría aplicar una auditoría administrativa enfocada a la organización en SEDUVAQ, para determinar cómo apoyaba la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

Aun cuando se contó con dos reportes de actividades del área de SEDUVAQ, los cuales muestran los alcances realizados contra el documento MARVEL, no fue posible aplicar la Auditoría Administrativa de acuerdo indicadores cuantitativos<sup>2</sup>, debido a que la estructura organizacional es muy informal, lo que da como resultado que se tienen muchos logros en SEDUVAQ, pero hay falta de elementos que permitan medirlos y puedan ser utilizables para un uso en el futuro.

Los indicadores cualitativos se consideran cubiertos, de cierta manera, por medio de las entrevistas realizadas al personal.

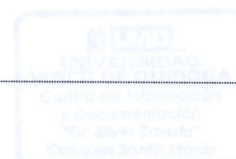
Como se observa en el cuadro 1 SEDUVAQ apoya 535 alumnos de las diferentes academias de la Universidad Vasco de Quiroga, en la modalidad a distancia. La columna definida como mixto se refiere a otros apoyos proporcionados que significaron el uso de la plataforma tecnológica de SEDUVAQ.

Estos cursos fueron apoyos a las academias, integrados por 60 cursos impartidos, de los cuales 48 fueron a distancia.

<sup>9</sup> \_\_\_\_\_  
<sup>2</sup> Los indicadores se detallan en el Apéndice

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





## Evaluación Operativa

De la misma forma se realizó un diagnóstico operativo de SEDUVAQ, en relación con el cumplimiento de su objetivo que es la educación a distancia:

**Cuadro 1 Cursos apoyados por Seduvaq  
enero 2003 a diciembre de 2004**

Escuela	Distancia	Mixto	Total
Administración	62	49	111
Capacitación SEDUVAQ		12	12
Comercio Internacional		78	78
Contaduría Pública	37	18	55
Derecho Abierto	107		107
Derecho Escolarizado	43	13	56
DESEM		73	73
Diplomado en Globalización y Nuevos Marcos Jurídicos	1		1
Diplomado en Comercio Electrónico	18		18
Diplomado en Mercadotecnia	68		68
Diplomado en Seguridad Informática, Globalización y Derechos Humanos	3	18	21
Diplomado Rec. Humanos	48		48
Diseño Gráfico	23		23
Filosofía Abierto	20		20
Ingeniería en Sistemas	12	79	91
Ingeniería Industrial		45	45
Licenciado en Sistemas		20	20
Maestría en Administración		141	141
Psicología	93	57	150
<b>TOTAL</b>	<b>535</b>	<b>603</b>	<b>1,138</b>

Fuente: SEDUVAQ

Como se observa en el cuadro 1 SEDUVAQ apoyo 535 alumnos de las diferentes academias de la Universidad Vasco de Quiroga, en la modalidad a distancia. La columna definida como mixto se refiere a otros apoyos proporcionados que significaron el uso de la plataforma tecnológica de SEDUVAQ.

Estos cursos fueron apoyos a las academias, integrados por 60 cursos impartidos, de los cuales 48 fueron a distancia.

**RESPONSABLES:**

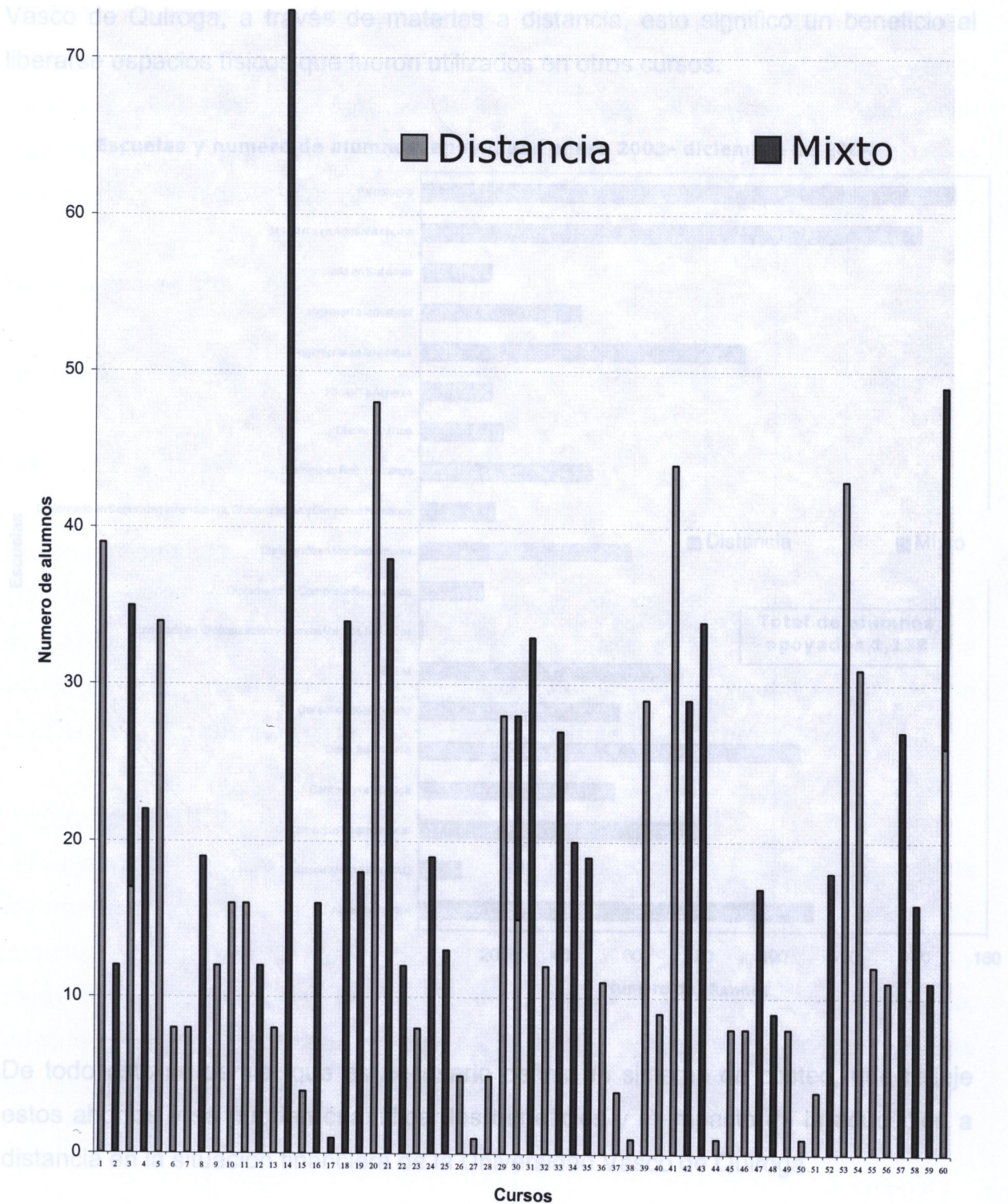
C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





### Cursos apoyados por Seduvaq

Presentado de otra manera, SEDUVAQ apoyó a varias academias en la Universidad Vasco de Quiroga, a través de materias a distancia, esto significó un beneficio al liberar espacios físicos que habían utilizados en otros cursos.



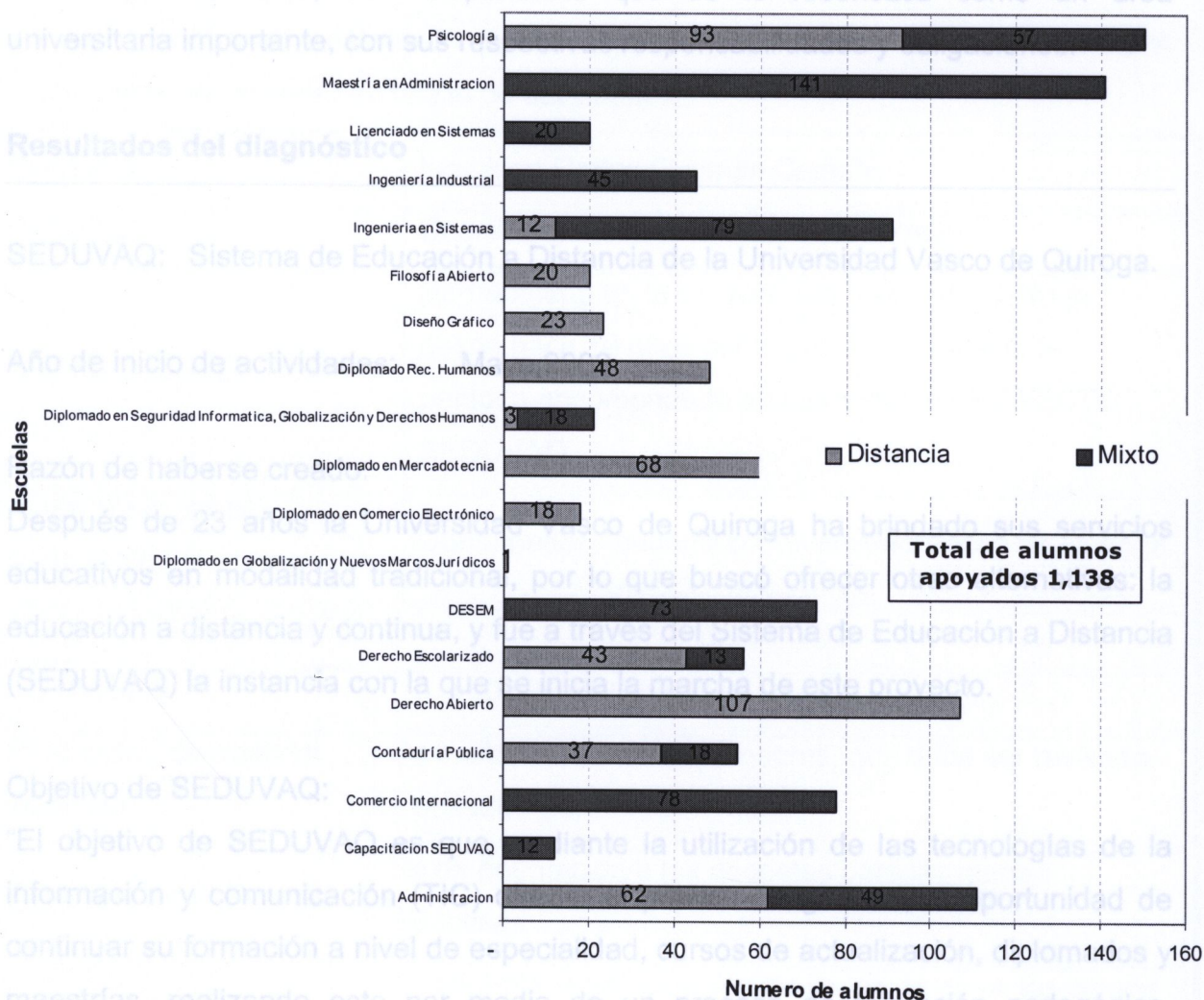
**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Presentado de otra manera, SEDUVAQ apoyó a varias academias en la Universidad Vasco de Quiroga, a través de materias a distancia, esto significó un beneficio al liberarse espacios físicos que fueron utilizados en otros cursos.

**Escuelas y numero de alumnos apoyadas enero 2003- diciembre de 2004**



De todo esto se deriva, que es necesario definir un sistema de costeo, que refleje estos ahorros y se puedan cuantificar los beneficios y el impacto de la educación a distancia en la situación financiera de la Universidad Vasco de Quiroga.

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





En SEDUVAQ, con un solo responsable y con el apoyo de muchos participantes, valiosos en su trabajo, profesionales y creyentes en el área, se ha permitido que se permeen, maduren, desarrollen y se instrumenten las ideas a través de un trabajo en equipo y a pesar de problemas de organización, de donde se puede deducir que si se tuviera una organización más acorde a la naturaleza del área, se potenciarían sus resultados. Por esto, es indispensable que se le reconozca como un área universitaria importante, con sus respectivas responsabilidades y obligaciones.

continúa en la siguiente página

### Resultados del diagnóstico

SEDUVAQ: Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Vasco de Quiroga.

Año de inicio de actividades: Mayo 2002

Razón de haberse creado:

Después de 23 años la Universidad Vasco de Quiroga ha brindado sus servicios educativos en modalidad tradicional, por lo que buscó ofrecer otras alternativas: la educación a distancia y continua, y fue a través del Sistema de Educación a Distancia (SEDUVAQ) la instancia con la que se inicia la marcha de este proyecto.

Objetivo de SEDUVAQ:

“El objetivo de SEDUVAQ es que mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ofrecer al público en general, la oportunidad de continuar su formación a nivel de especialidad, cursos de actualización, diplomados y maestrías, realizando esto por medio de un proceso de formación pedagógico, adecuado a las necesidades del participante, proporcionándole los apoyos administrativos y logísticos complementarios”.

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



**Personal:**

Ing. Juan Carlos Guzmán Cedeño

Ing. Luís Roberto Cárdenas Cruz

**Análisis de puestos:**

Se llevó a cabo un análisis de puestos mediante entrevistas con el personal. A continuación se muestra el detalle de actividades:

<b>NOMBRE</b>	Ing. Juan Carlos Guzmán Cedeño
<b>PUESTO:</b>	Coordinador Académico de SEDUVAQ
<b>ANTECEDENTE:</b>	Ha trabajado en la Universidad Vasco de Quiroga desde hace 10 años como profesor y ha sido la persona encomendada a desarrollar el PROYECTO SEDUVAQ.
<b>PUESTO AL QUE REPORTA</b>	Coordinador Académico Universidad Vasco de Quiroga
<b>ACTIVIDADES QUE REALIZA:</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Producción de material didáctico	Se recibe material de profesores, que debe ser revisado y editado.
Capacitación al Docente	Se da orientación a los docentes para las guías didácticas
Seguimiento a alumnos	Se controla la participación de los alumnos en los cursos y sus calificaciones
Administración del área	Se realizan las gestiones para el pago de nómina a docentes, empleados, se realizan reportes de información, verificación de pagos de alumnos

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Desarrollo del Sistema de información Universidad Vasco de Quiroga	Se supervisa el desarrollo de un sistema de automatización del Departamento de Servicios Escolares, así como se tienen pendientes el del Área Administrativa
Sitio WEB Universidad Vasco de Quiroga	Se programan actualizaciones y se generan nuevos servicios
Edusat	Grabar programas de televisión
Proyectos Especiales.	Derecho en Apatzingán
Investigación de nuevas tecnologías educativas	Buscar nuevas opciones educativas
Imparte clases a distancia y presencial	Aproximadamente 1.5 hrs. Diarias como apoyo a la Universidad Vasco de Quiroga

**OBSERVACIONES:**

Al ser muchas las actividades para una sola persona, se requiere mucho tiempo del establecido oficialmente, además de que no permite que cada proyecto sea explotado a su máxima capacidad.

El cumplimiento de las actividades descritas, requiere de la vinculación con otras áreas de la institución, lo cual se logra de manera informal.

Se observó que la manera en que se trabaja en SEDUVAQ es sobre proyectos y resultados.

Base de datos

Actualización de la base de datos sobre alumnos.

Control escolar

Base de datos

Generación de fichas de Banco

Control escolar

SEDUVAQ

Apoyo en la plataforma

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



NOMBRE	Ing. Luís Roberto Cárdenas Cruz
PUESTO:	Auxiliar en el Desarrollo de Sistemas
ANTECEDENTE:	Se ha desempeñado como diseñador de sistemas, como docente y en la empresa pública, teniendo la experiencia suficiente para que partir de Febrero del 2004 a la fecha se encuentra laborando en SEDUVAQ como apoyo al desarrollo de sistemas.
PUESTO AL QUE REPORTA	Coordinador Académico
ACTIVIDADES QUE REALIZA:	
<p>SEDUVAQ requiere de intercambio de datos con el sistema de control escolar, pero por diversos problemas que se han presentado, que se derivan de una falta de mantenimiento, esta comunicación es deficiente, por lo que se tomó la decisión de actualizar el sistema, analizando cada dato y además enlazándolo a otro sistema que se está desarrollando para el área administrativa, específicamente para la caja para el control de pagos de los alumnos.</p> <p>Sin embargo, a la par del desarrollo de sistemas se da apoyo a los usuarios con el sistema actualmente utilizado, lo cual ha provocado invertir más tiempo, además del solicitado por el sistema que se está desarrollando.</p>	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Identificación	Diseño y producción de las credenciales de profesores y alumnos de la institución.
Base de datos Control escolar	Actualización de la base de datos sobre alumnos.
Base de datos Control escolar	Generación de fichas de Banco.
SEDUVAQ	Apoyo en la plataforma.

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



### OBSERVACIONES:

El desarrollo de sistemas requiere del 100% de la atención del diseñador, ya que se requiere de creatividad, y al tener diferentes actividades, que no obstante a ser esporádicas, detienen el proceso del desarrollo del sistema. La trascendencia de los sistemas que se desarrollan es en beneficio del cliente: el estudiante, del cual se podrá tener mejor información y así estar en posibilidad de otorgarle un mejor servicio.

✓ Ofrecer alternativas de capacitación a necesidades y decisiones específicas

### DEBILIDADES

### AMENAZAS

- × El personal actual es muy limitado
- × Falta de capacitación y perfil de los recursos humanos
- × Falta de personal
- × Falta de información del funcionamiento y actividades
- × Falta de información de los procesos administrativos
- × Falta de información en los departamentos

- × Falta de la ubicación de SEDUVAQ en el organigrama de UVAQ
- × Falta de reconocimiento institucional que afecta en la vinculación académica y administrativa
- × Problemas administrativos
- × Inconsistencia en las indicaciones de procesos administrativos de UVAQ, que influyen en las actividades de SEDUVAQ (Ejemplos: pago a maestros, soluciones de problemas de red)

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Análisis FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pioneros e investigadores en los procesos de educación a distancia</li><li>✓ Conocimiento de aspectos administrativos</li><li>✓ Colaboración por parte de los participantes</li><li>✓ Sentido de pertenencia a la institución</li><li>✓ Creatividad e innovación</li><li>✓ Disponibilidad del personal</li><li>✓ Liderazgo democrático</li><li>✓ Existe como organización informal funcional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Apoyo de autoridades</li><li>✓ Nuevas necesidades de la población</li><li>✓ Crecimiento demográfico</li><li>✓ Necesidades de capacitación</li><li>✓ Contribuir al posicionamiento de la UVAQ a nivel regional, nacional e internacional</li><li>✓ Ofrecer alternativas de capacitación a necesidades y decisiones específicas</li></ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>× El personal actual es poco, comparado con las tareas que se realizan</li><li>× Falta de manuales y perfiles de puesto</li><li>× Falta de normativa</li><li>× Falta de presupuesto designado</li><li>× Desconocimiento de los objetivos a largo plazo</li><li>× Falta de indicadores de retroalimentación y control en las diferentes actividades</li><li>× Conocimientos de causa-error en los aspectos administrativos</li><li>× Falta de formalización en la comunicación interna</li><li>× Falta de definición de procesos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>× Falta de la ubicación de SEDUVAQ en el organigrama de UVAQ</li><li>× Falta de reconocimiento institucional que afecta en la vinculación académica y administrativa</li><li>× Problemas administrativos</li><li>× Inconsistencia en las indicaciones de procesos administrativos de UVAQ, que influyen en las actividades de SEDUVAQ (Ejemplos: pago a maestros, soluciones de problemas de red)</li></ul>

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



5. Al fortalecer el área de SEDUVAQ se puede iniciar el proyecto de desarrollar los. De acuerdo al diagnóstico y sus resultados, se concluye que la situación que contextualiza la operatividad de SEDUVAQ contempla los siguientes aspectos:

1. La organización inicial de SEDUVAQ fue acertada, pero conforme fue pasando el tiempo se iniciaron nuevos proyectos, mismos que han sobrepasado la capacidad organizacional. Sin embargo, esto no ha impedido el avance de cada uno de los proyectos. Por lo anterior se sugiere establecer una reestructuración organizacional funcional, que permita que SEDUVAQ sea reconocida con sus respectivas responsabilidades y obligaciones, que al estar insertada en los niveles jerárquicos, se logren mejores vías de comunicación entre las autoridades.
2. El personal que actualmente trabaja en SEDUVAQ es insuficiente para las actividades que se realizan, por lo que la reestructuración organizacional de SEDUVAQ, permitirá que las cargas de trabajo sean más equitativas, sin perder la política de trabajar cada proyecto con vistas a obtener resultados.
3. Aun cuando son muchas las responsabilidades que tiene el personal que actualmente está en SEDUVAQ, los logros que se han tenido se deben a su compromiso, entusiasmo, creatividad, lealtad a los principios y visión de la institución. Esto se considera como una gran fortaleza, que debe ser utilizada en pro de un crecimiento y posicionamiento.
4. SEDUVAQ al tener diferentes proyectos de apoyo interinstitucional, así como realizar trámites administrativos, requiere de otras áreas, pero la falta de ser considerado en el organigrama actual, ha mermado la presencia y trascendencia en el mismo. Es decir que la vinculación interna existente, se da en un ambiente informal.

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



5. Al fortalecer el área de SEDUVAQ se puede iniciar el proyecto de desarrollar los procedimientos adecuados para agilizar las actividades, lo cual puede dar los cimientos para lograr certificaciones de calidad que den presencia a la Institución a nivel nacional e internacional.

6. Se recomienda que al tener la reestructuración de SEDUVAQ se realicen periódicamente auditorías administrativas que permitan conocer el desempeño que se tiene al contar con una organización funcional y que sea parámetro de mejorías subsecuentes.

7. SEDUVAQ ha sido un apoyo para la Universidad Vasco de Quiroga, y sería interesante cuantificar los ingresos financieros que ha proporcionado, derivados de la liberación de espacios físicos, producidos por la virtualización de cursos y los beneficios obtenidos por el desarrollo de sistemas.

8. Al fortalecer el área de SEDUVAQ se puede iniciar el proyecto de desarrollar los procedimientos adecuados para agilizar las actividades, lo cual permitiría contar con los cimientos para lograr certificaciones de calidad que den presencia a nivel nacional e internacional.

9. Se observó la existencia de proyectos internos y externos, como son el desarrollo de software para el departamento de Servicios Escolares, como la firma de convenio con una universidad europea. Sin embargo, también se detectó que los mismos no tienen establecidos los lineamientos administrativos y/o jurídicos, por lo que es indispensable el fortalecimiento de estas oportunidades que se presentan, mostrando con ello seriedad en el impacto que dan como herramientas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Otro ejemplo es el sistema EDUSAT, el cual ofrece grandes herramientas de aprendizaje vía red-satelital para toda la comunidad educativa, del cual hasta el momento no se ha podido diseñar en su totalidad la logística para el uso del material que ofrece.

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero

No  
Ingresos  
a administración

?

Faltó  
Proyecto





#### IV. MARCO TEÓRICO

Por lo anterior se sugiere establecer una reestructuración organizacional funcional, que permita que SEDUVAQ, y las actividades que realiza fuera de su ámbito, sean reconocidas con sus respectivas responsabilidades y obligaciones, y que al estar integrada en los niveles jerárquicos, se logren mejores vías de comunicación y vinculación con las demás áreas de la Institución.

Un reto al que se enfrenta toda institución en un rápido crecimiento es cómo organizarse. Esta organización debe tener en cuenta las siguientes características:

- ✓ Versátil
- ✓ Ajuste a los cambios del entorno
- ✓ Que permita que cada persona encargada de alguna actividad pueda desempeñarse adecuadamente
- ✓ Que sea rápida, que no cree burocracia y que tenga sentido común.

Por lo que SEDUVAQ no es la excepción al buscar mejores formas de desempeñar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

---

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



#### IV. MARCO TEÓRICO

Para este proyecto, se seleccionaron una serie de teorías administrativas relacionadas con la estructura organizacional de las empresas y los procesos administrativos, ya que debido a las características del objeto de estudio, los objetivos generales de la investigación provocaban de manera natural el llegar a la conclusión de una reingeniería organizativa funcional para la estructura de SEDUVAQ, como área vinculada a los servicios administrativos de la Universidad Vasco de Quiroga, pero con un funcionamiento relativamente autónomo.

En este marco teórico se consideran aspectos como la administración por objetivos, la contextualización de las unidades estratégicas de negocios, procesos orgánicos de funcionamiento operativo, y hasta ciertas herramientas como son: la auditoría administrativa, el análisis FODA e investigación de Análisis de puestos. Así pues, como observaremos en el desarrollo de este marco, la aportación principal en el aspecto teórico del proyecto se centra en las estructuras empresariales organizativas aplicadas a esquemas de organizaciones de educación superior, como son las Spin Off y las unidades estratégicas operativas.

*Organización: ¿mecánica vs orgánica?*

Para responder a esta interrogante teórica, se requiere analizar la relación de sistemas administrativos operativos pero balanceándolos a través del reconocimiento de la creatividad que enriquece el resultado, donde participan personas con gran calidad humana en el back office y el front office, los que representan ser conceptos aplicados a este paradigma administrativo.

---

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Si consideramos el concepto de organización y somos realmente conscientes de que forma parte de un sistema, dependiente de los cambios exteriores e interiores, es imposible afirmar que sólo exista una propuesta de estructura organizacional que permita hacer frente al ambiente inestable que se da a cada instante y que sea a su vez constante en el tiempo.

Todas las propuestas de estructuras organizacionales mecanicistas, que se derivaron de la teoría clásica y que aun son utilizadas en nuestros días, por ejemplo, a través de la organización lineal-funcional, limitan enormemente a las organizaciones al establecer mecanismos exactos de funcionamiento, muchas veces con un exceso en el uso de la burocracia, que aunque intentan ser una propuesta ideal en su propuesta teórica, los resultados tangibles de su realidad son poco exitosos.

Todos hemos sido testigos en alguna ocasión de esta situación, por ejemplo, el hecho de que la determinación de las funciones pueda limitar la creatividad de los empleados, cuando éstos al haber identificado áreas de oportunidad y ser ajenos a su departamento no es posible su participación "*por que no les compete*"; se crea entonces una división mental ante las responsabilidades establecidas en su contrato laboral, lo que da como resultado una incomodidad y desánimo, que afecta el ambiente de trabajo y provoca una rivalidad y egocentrismo entre los departamentos. Se olvidan por un momento que todos están por los mismos objetivos y que no se trata de una "cacería de brujas", para señalar errores, sino es un aprender continuo. Porque toda organización es eso: un órgano viviente, que crece, cambia, se modifica, madura, que se equivoca y que aprende a través de cada uno de las personas que trabajan por ella y en ella.

Es indudable considerar que se presenta una variante de las estructuras mecanicistas, cuando se cree estar trabajando bajo esta modalidad y esto por el simple hecho de que hace años que se elaboró un organigrama, y que en la realidad está lejos de definir las funciones que se realizan en cada puesto que por lo tanto se duplican y se entorpecen desempeños.

---

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Es en esta extrema confianza de las estructuras mecanicistas que se cree que la inflexibilidad da como resultado un control adecuado y logro de los objetivos. En su intento de rescatar los principios de la teoría clásica, es que se han recomendado ampliamente éstas estructuras mecanicistas, en ambientes estables y racionalmente predecibles. Sin embargo, es importante preguntarnos si en verdad existen estos ambientes, sobre todo si se consideran los pasos agigantados que se da en materia tecnológica y las cada vez menos barreras territoriales entre los países, que han afectado la manera en que nos comunicamos, reducimos distancias y por lo tanto interactuamos de una manera más dinámica, enriquecedora y desafiante.

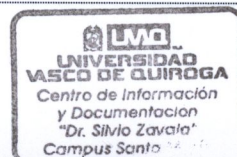
Ahora bien, si efectivamente el entorno es tan inestable, de la misma manera se requiere desarrollar propuestas de estructuras organizacionales con características orgánicas, con sus características de flexibilidad, redefinición constante de interacciones con otras actividades, descentralización en la toma de decisiones, con una apreciación del todo, con una disminución de niveles jerárquicos con el fin de no ser "elefantes blancos", en donde sea difícil de implementar cambios organizacionales, que exigen de acuerdo a la teoría de contingencias.

Además de contar con una constante revisión de la estructura organizacional y evitar hacer reformas, por ejemplo: iniciando con recortes de personal cuando estas medidas afectan la situación económica del país, siendo que se pudo haber evitado desde un inicio al tener planes estratégicos con una adecuada instrumentación.

Es a través de la propuesta orgánica que se permite rescatar las aportaciones de la teoría humana, así como de la herencia que deja a través de la teoría del comportamiento, ya que es el hombre un ser que tiene diferentes necesidades, que aspira no solo a cubrir las básicas, sino también requiere de reconocimiento, un sentimiento de pertenencia, de trascendencia en su camino, de aquí que en ocasiones se escucha decir: "ponerse la camiseta", y que no siempre significa tener mejores sueldos, sino espacios de trabajo que permitan a la persona ser creativa, participar, escuchar y ser escuchada, y ver que a través de su trabajo, de su

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





participación, encuentra la manera de dejar huellas de su existencia. Esto permite la colaboración, la adaptabilidad a los cambios, ambientes de trabajo adecuados, baja formalidad, el reconocimiento de autoridades, una comunicación informal cuando así se requiera y una autoridad compartida.

*Organización: esfuerzo de un balance en la estructura mecánica y orgánica, con la participación de una dirección acorde.*

Entonces, si se considerara por un momento que ambas propuestas son antagónicas, que presentan contrastes entre la estructura orgánica y mecánica en las organizaciones, y se tuviera que elegir una de ellas; considerablemente sería escogida.... la que sea acorde a cumplir los objetivos de la empresa, es decir, la que mejor se acomode a lograr los objetivos.

Así encontraremos que existen muchas organizaciones con sistemas mecánicos y otras cuantas con orgánicos. Aunque también hay que reconocer que la decisión va a ser según al estilo de dirección que se presente en cada organización. No se puede pensar en estructuras orgánicas con una dirección autoritaria, por ejemplo.

A continuación encontrará una matriz que en sus combinaciones entre estilos de dirección y estructuras organizacionales tiene cada una de ellas ventajas y desventajas interesantes:

Estilo de Dirección/ Estructura organizacional	Mecánica	Orgánica
Autoritaria	Alta compatibilidad	Baja compatibilidad
Democrática	Mediana compatibilidad	Mediana compatibilidad
Anárquico	Baja compatibilidad	Alta compatibilidad

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



A través de la matriz podría pensarse que la combinación de un estilo de dirección anárquica y una estructura orgánica podría ser la mejor opción, sin embargo hay ciertos aspectos que se deben analizar: uno de ellos es que una dirección anárquica confía 100% en sus trabajadores y estos tienen libertad extrema de realizar su trabajo sin tener una supervisión directa. Pero es válido tener en cuenta que es sana la retroalimentación que otras personas puedan otorgar. Otro aspecto es la necesidad de tener elementos mecánicos que apoyen a la estructura orgánica para facilitar el trabajo al tener procedimientos establecidos, que se alejen de los vicios de una teoría burocrática y más bien faciliten el desarrollo de las actividades, al llevarse a cabo de una manera ordenada, específica.

Este último punto se respalda aún más al reconocer que en nuestros días a través de las exigencias de implementaciones de sistemas de calidad, como son las normas ISO- 9001:2000, se requiere de evidencias físicas, que son la documentación necesaria para ejecutar las actividades y que en un sistema orgánico en su totalidad, pudiera no considerar este aspecto.

Por lo tanto las estructuras orgánicas se presentan ante el gran reto, de no perder sus características, pero sí desarrollar medios mecanicistas que permitan potencializar sus resultados y ser una respuesta a una realidad actual.

*Estructura organizacional: ¿orgánica o mecánica?*

Se dice coloquialmente: "El fin justifica los medios"; sin embargo, ¿qué pasa si es que existe una tendencia extrema hacia una estructura orgánica o hacia la mecánica?, ¿qué deficiencias pueden darse con la inexistencia de elementos mecánicos u orgánicos? Respuesta: Un desastre, por ejemplo, ya que de optar por un esquema organizacional totalmente orgánico, se tendría mucha participación y colaboración por parte de las personas y éstas se involucrarían de manera personal hacia su trabajo, pero se formaría un cuello de botella al no tener el modo de facilitar o guiar los procedimientos para cada actividad. Es decir: se requiere del orden, de la

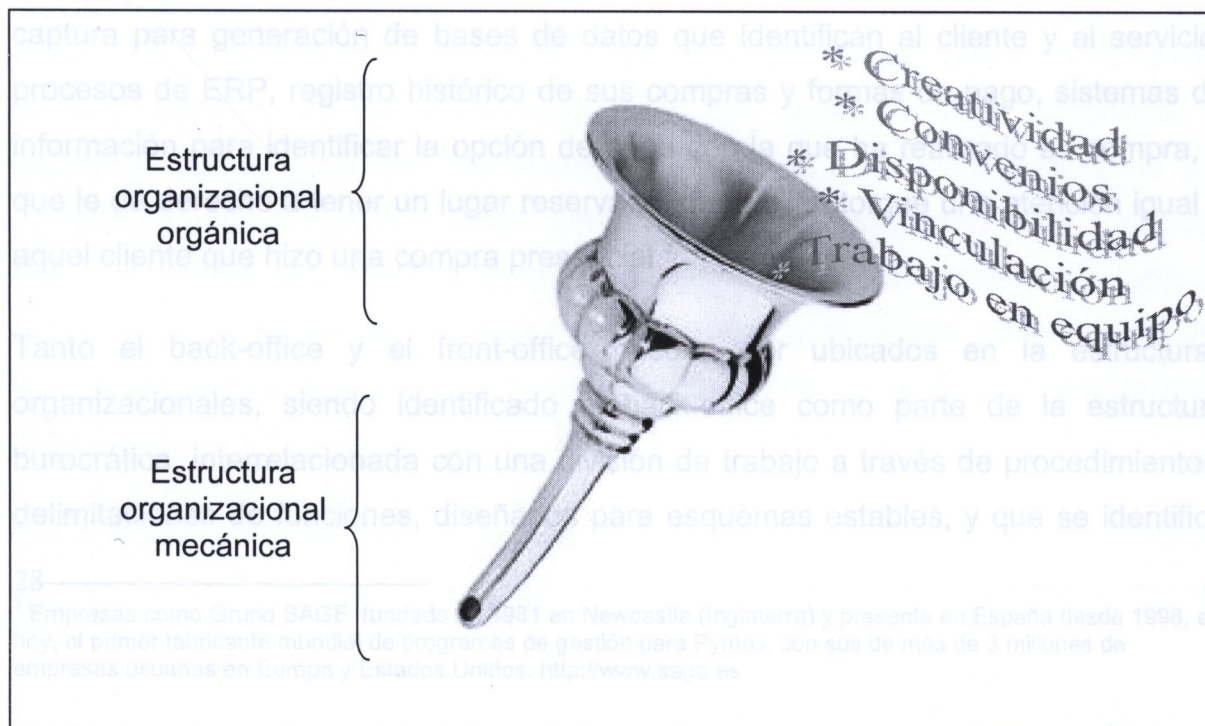
**RESPONSABLES:**



armonía en la participación de las personas, derivados de las características de una estructura mecánica.

A su vez, si se eligiera una estructura organizacional en su totalidad mecánica, se exageraría en la división del trabajo, en un predominio de toma de decisiones vertical, un exceso de confianza en los procedimientos y políticas, pero se limitaría la participación creativa de los individuos, perdiendo personalidad, aunque algunos efectivamente puedan sentirse cómodos con saber sus funciones exactas y limitarse a ejecutarlas, sin embargo el ser humano está más allá de una simple introducción de comandos y llevarlos a cabo, se le debe de permitir afectar su entorno de forma positiva.

En la siguiente gráfica se pretende visualizar la importancia que tiene impulsar estructuras organizacionales orgánicas, pero que en el efecto de implementar procesos operativos mecánicos, se convierten en un filtro, con la finalidad de no provocar limitación de resultados de la parte orgánica, del esfuerzo humano, lo que dará como resultado: agilidad en los procesos, identificación de recursos económicos, humanos y de infraestructura, por mencionar algunos.



**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



*Back-office y Front-office: elementos decisivos en estructuras organizacionales.* en la estructura flexible, relativamente descentralizada, a la confianza de la experiencia de Ahora bien, en un intento de orientación al cliente toda organización hace esfuerzos ordenados, estructurados, mecanicistas, que han sido denominados como parte del Back-office, los cuales permiten un resultado que el cliente percibe al tener fácil acceso a los productos o servicios que ofrece cada empresa.

Así mismo, se le denomina Front-office a todo aquello que es percibido de manera directa por el cliente, como son servicios, productos, marcas, etiquetas, etc. Un ejemplo de la aplicación de ambos conceptos es la compra de boletos de transporte terrestre a través de un sistema electrónico, en el que el cliente espera que en cuanto se presente el día y hora del servicio que contrató y al contar con su registro de compra, se le otorgue dicho servicio en forma eficiente y eficaz, a través de un empleado de la empresa, desde que se identifica como cliente. Y efectivamente, no tiene problemas al respecto; esto es el Front-office.

Pero el cliente no sabe todos los esfuerzos internos que se desarrollan para satisfacer su deseo, con respecto a una necesidad específica: implica tener un sistema adecuado de validación de tarjetas de crédito por vía electrónica, sistema de captura para generación de bases de datos que identifican al cliente y al servicio, procesos de ERP, registro histórico de sus compras y formas de pago, sistemas de información para identificar la opción de pago con la que ha realizado su compra, y que le da derecho a tener un lugar reservado, que se le otorgue una atención igual a aquel cliente que hizo una compra presencial.<sup>3</sup>

Tanto el back-office y el front-office pueden ser ubicados en la estructuras organizacionales, siendo identificado el back-office como parte de la estructura burocrática, interrelacionada con una división de trabajo a través de procedimientos, delimitaciones de funciones, diseñados para esquemas estables, y que se identifica

28

<sup>3</sup> Empresas como Grupo SAGE fundado en 1981 en Newcastle (Inglaterra) y presente en España desde 1998, es hoy, el primer fabricante mundial de programas de gestión para Pymes, con sus de más de 3 millones de empresas usuarias en Europa y Estados Unidos. <http://www.sage.es>

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





con las estructuras mecanicistas; mientras que el front-office se identifica en la estructura flexible, relativamente descentralizada, a la confianza de la experiencia de los individuos y que deben de percibir las tareas como un todo, con un inestable ambiente.

Esta reflexión apoya ampliamente la teoría administrativa de sistemas, sobre la no existencia de sistemas cerrados. La clave en un enfoque de orientación al cliente, en este caso, ciudadano o empresa, no es informatizar lo existente o sólo facilitar el acceso desde el front-Office. Para conseguir un grado de prestación de servicios de medio-alto nivel (tanto para la Administración Electrónica como para la tradicional), es necesario considerar programas de actuaciones sobre back-Office para mejorar la eficiencia de los procesos internos...<sup>4</sup>

La suma de los esfuerzos de front-office y de back-office hace significativo el valor que recibe el cliente. Una falla en ellos, significa pérdida de un cliente actual y futuro, y si se considera el costo que implica para cada empresa el desarrollo de captación de consumidores que es mayor al de conservar clientes, toda empresa podría tener mayor interés en cuidar ambos aspectos.

En la realidad, ambos conceptos se han dado de una forma sencilla, natural, se han obviado, pero no se ha desarrollado desde un punto de vista mecanicista y equilibrado. De estar errónea esta afirmación, ¿cómo se explicaría la preferencia que se tiene de adquirir ciertos artículos con determinados vendedores?, al fin y al cabo todos los vendedores realizan la misma función (estructura mecanicista), pero el entusiasmo, la amabilidad del trato, la confianza, la paciencia, la atención, por mencionar algunos atributos de los vendedores, es diferente en cada uno de ellos (front-office).

Por lo anterior, es indiscutible la necesidad que se requieren en estructuras orgánicas los elementos mecánicos, que permitan que en la riqueza humana de las

<sup>4</sup> Conversación sobre la definición de los conceptos <http://delfos.sci.uma.es/pipermail/spanglish/2003-February/000244.html>

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



aportaciones que se dan en un sistema orgánico, sean de manera ordenada, sistematizada, que posibiliten que sus inquietudes se conviertan en proyectos sostenibles y no sólo ideas que sean olvidadas o con gran cantidad de deficiencias en el momento de implementarse.

### *Unidades estratégicas aplicadas más allá de los de negocios*

Tom Burns y G.M. Stalker, que señalan las diferencias de la organización mecanicista y orgánica, han motivado a que otras personas presenten propuestas al combinar sus ventajas y disminuir las desventajas de cada una de ellas. Algunas de estas propuestas de estructuras de organización son:

La estructura matricial y la de comité, que tienen el inconveniente de romper el principio de mando, tanto la estructura de equipo de trabajo, como la de comité, exigen aún demasiada importancia a la estructura principal mecanicista; y sólo de existir necesidades específicas, se incorpora personal para el desarrollo de las actividades pertinentes y se establece una estructura organizacional orgánica temporal. Esto es, de inicio, sumamente útil para desarrollar nuevas unidades estratégicas de negocios, sin embargo, al momento en que los empleados forman parte de los departamentos funcionales propios de una estructura mecanicista, su participación en los proyectos es de forma parcial, creando bajo impacto en la trascendencia que tendrá para su trabajo.

La unidad estratégica de negocios no es formalmente utilizada en concepto para definición de estructuras funcionales en educación, sino más bien empresariales, de grupos corporativos, donde cada unidad es autónoma en su operación y proceso administrativo, inclusive con personalidad propia y definida, pero depende de la estrategia decisional del grupo<sup>5</sup>, ya que la definición del perfil de mercado, de cada una de éstas empresas o unidades estratégicas, definen su existencia; y es más útil para el proceso de segmentación del mercado que el hecho de concentrar en una

30

<sup>5</sup> Por ejemplo las UEN del grupo Volkswagen son las empresas VW, Seat, Land Rover, Rolls Royce, etc.

---

#### **RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



sola empresa monstruosa en tamaño y alcance que puede llegar a ser incontrolable operativamente por sus dimensiones.

En la búsqueda de opciones de aplicación de tecnología, así como de incentivar la Por ello si este concepto lo extrapolamos a un sistema funcional y sus procesos operativos, el concepto de aplicación es el mismo en relación a la división específica de atención por áreas delimitando unidades operativas en lugar de ser unidades estratégicas de negocios; esto permite generar controles directos pero flexibles en los esquemas de las organizaciones, para no enfrentarse a monstruos de mil cabezas, sino solamente a muchos pequeños monstruos controlables. Esta aplicación de unidades estratégicas operativas, busca sólo potencializar las oportunidades de una organización en su totalidad, desde el punto de vista de front office, pero con el apoyo permanente y centralizado de un back office.

A la nueva modalidad de estructura orgánica que se presenta en este trabajo se hace la aportación de unidades estratégicas operativas (UEO), que son como una matriz o incubadora de diversas spin off. Las UEO se diferencian de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en que las primeras hacen uso del back-office de la organización principal. Es decir que no son en su totalidad independientes en la situación de los apoyos administrativos para su funcionamiento, lo cual sí sucede en las Unidades Estratégicas de Negocios que requieren de tener la capacidad de planear su independencia dentro de la organización, es decir, el desarrollo de un back office para su correspondiente front office.

Entonces la UEO tiene la ventaja de hacer uso de los recursos de back office, que ya tiene presentes la organización principal, lo cual representa un ahorro económico y humano, así como de procedimientos determinados, por mencionar algunas ventajas.

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



### *Spin-off en suma con la Unidad Estratégica Operacional en el contexto de educación.*

acuerdo a la particularidad de cada spin-off.

En la búsqueda de opciones de aplicación de tecnología, así como de incentivar la participación de investigadores universitarios y/o la de empleados de las empresas para la creación de nuevas empresas, la spin-off nace como un concepto de vanguardia. Sus características de ser el resultado de incubadoras, que en el caso de este trabajo es a través de las unidades estratégicas operativas (UEO), permiten que se identifiquen actividades específicas que requieren de un esfuerzo especial para su inicio.

en cambio cuando se utiliza el concepto de una spin-off, se refiere a la implementación multidisciplinaria de las ideas, los trabajos, los esfuerzos de los

En su concepto de origen, la spin-off es considerada con personalidad propia y por tanto ser empresa de nueva creación, lo cual va muy acorde a la Unidad Estratégica de negocios, pero como se ha mencionado, tiene un impacto mayor en recursos que la propuesta que se presenta en este trabajo, con aplicación de estos conceptos en el marco de la educación.

¿Cuál fue la razón de implementar ambos conceptos? Por una parte se identificó que las unidades estratégicas operativas (UEO), requieren ser las incubadoras de diferentes actividades específicas, que eran creadas a partir de necesidades o iniciativas muy particulares a los objetivos de SEDUVAQ o de la Universidad Vasco de Quiroga. Por lo que para explotar éstas necesidades en su máxima posibilidad, cada UEO las identifica a través de sus correspondientes spin-off, que permiten definir o derivar todas las actividades específicas. Cuando ésta spin-off, al tener un proceso transitorio de una idea, inquietud, necesidad y convertirse entonces en una actividad concreta, formal, se determina si es que serán parte definitiva de SEDUVAQ, o será absorbida por la Universidad Vasco de Quiroga o incluso desaparecer.

La decisión es a partir del desarrollo de las actividades y del impacto que tenga en cada área. Esto apoya exitosamente el desarrollo de habilidades de los involucrados,

---

**RESPONSABLES:**

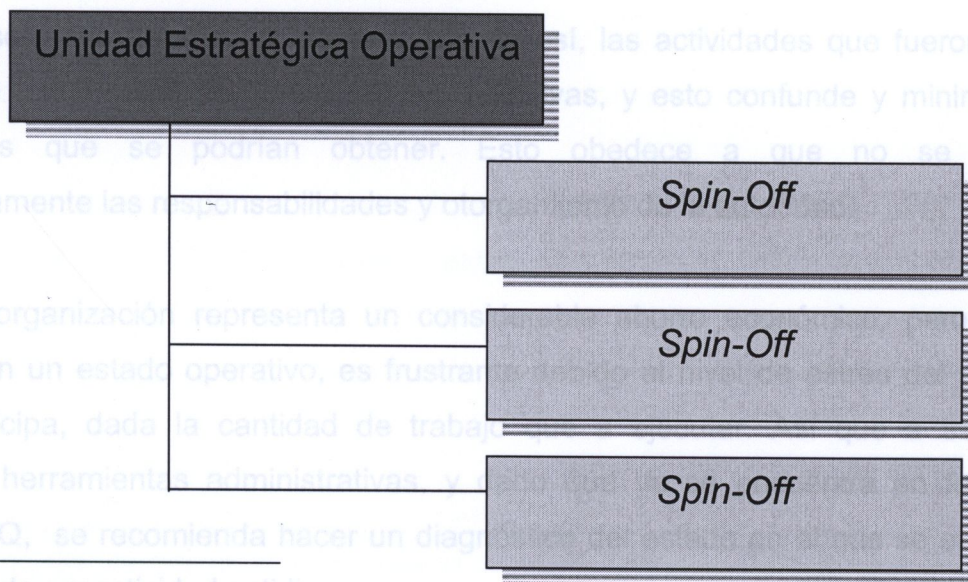
C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



ya que aportan su experiencia, su inquietud, su creatividad y conocimiento de acuerdo a la particularidad de cada spin-off.

Por otra parte, se puede llegar a pensar que una spin-off es un sinónimo de proyecto, pero no es así, la spin-off no pretende ser sólo *“la sistematización lógica de una idea de cambio o de intervención”*<sup>6</sup>, ni busca ser algo más que un proyecto, sino la culminación y potencialización de una idea más allá de su contexto original. Cuando uno dice tener un proyecto, por ejemplo, uno identifica una *“idea que se tiene en mente”*, en cambio cuando se utiliza el concepto de una spin-off, se refiere a la implementación multidisciplinaria de las ideas, los trabajos, los esfuerzos de los involucrados. La spin-off tiene una participación totalmente funcional con la Unidad Estratégica Operativa.

Gráficamente se pueden identificar ambos conceptos, de la siguiente manera:



33

<sup>6</sup> Concepto encontrado en la siguiente página:

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc3\\_1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc3_1.htm), incluso se hace mención a otras definiciones de proyecto como: “proceso de ordenamiento mental que disciplina metódicamente el qué hacer del individuo”, “es un modelo de emprendimiento a ser realizado con las precisiones de recursos, de tiempo de ejecución y de resultados esperados” (Ibarrolla, 1972), “es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver una necesidad humana” (Sapag y Sapag, 1987).

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



pero sobre todo permitió identificar la manera de poder maximizar los resultados de **Herramientas indispensables para una propuesta de estructura organizacional**

Los dos elementos, fueron utilizados con la finalidad de contrarrestar las debilidades y

Debido a lo dinámico del entorno externo, es que internamente se desarrollan organizaciones que inician con un mínimo de personal, quienes muchas veces realizan diversas actividades, pero tienen la esperanza y seguridad, que de acuerdo a que se concrete y se formalice el segmento del mercado al que pretenden atender en sus necesidades y deseos de una manera exitosa, se presentarán a la vez las adecuaciones en el organigrama.

además, la calidad del desempeño de la estructura organizacional actual, de sus

Es decir: la organización inicia actividades, son unas cuantas personas y al mismo tiempo en que la organización crece, proporcionalmente se incorpora personal, que permite que se divida de una manera más adecuada las actividades, debido a su crecimiento y la complejidad que exigen.

de certificaciones de calidad, ya que una de las reflexiones principales es que dichas

Pero la sorpresa es que no siempre sucede así, las actividades que fueron en un momento temporales, se convierten en definitivas, y esto confunde y minimiza los resultados que se podrían obtener. Esto obedece a que no se dividen equitativamente las responsabilidades y otorgamiento de la autoridad.

de la auditoría administrativa, fue el del Análisis de Puestos, con el fin de poder "desmenzurar"; las

Para la organización representa un considerable ahorro económico, pero lo que implica en un estado operativo, es frustrante debido al nivel de estrés del personal que participa, dada la cantidad de trabajo que a ejecutar. Así que a través de diversas herramientas administrativas, y dado que ya se encuentra en funciones SEDUVAQ, se recomienda hacer un diagnóstico del estado en el que se encuentra su grado de operatividad cotidiana.

De tal manera que en el presente proyecto se utilizaron herramientas como el análisis FODA, que ayudó a determinar en el contexto de la Universidad Vasco de Quiroga y SEDUVAQ, cuales son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



pero sobre todo permitió identificar la manera de poder maximizar los resultados de las Fortalezas que se encontraron, así como de sus oportunidades, ya que éstos dos elementos, fueron utilizados con la finalidad de contrarrestar las debilidades y amenazas que se enfrentan a un nivel del mercado local, regional, estatal, nacional e internacional.

Asimismo, se determinó utilizar como herramienta la Auditoría administrativa<sup>7</sup>, debido en parte a que el resultado a que ha llegado SEDUVAQ desde un inicio, ha tenido repercusiones financieras, pero el utilizar esta herramienta permite identificar además, la calidad del desempeño de la estructura organizacional<sup>8</sup> actual, de sus procesos y de las actividades de su personal. Es importante tener presente que periódicamente se deben de realizar este tipo de evaluaciones internas, con el propósito de encontrar aspectos significativos que permitan realizar modificaciones oportunas. Esta acción es de suma importancia cuando se desean iniciar procesos de certificaciones de calidad, ya que una de las reflexiones principales es que dichas certificaciones son el resultado de adecuar procesos ejecutados con calidad apegada a lineamientos establecidos por las casas certificadoras y no al revés.

Otra herramienta que fue necesaria aplicar a partir de los resultados de la auditoría administrativa, fue el del Análisis de Puestos, con el fin de poder “desmenuzar”, las actividades que en el presente son desarrolladas por el personal del área de SEDUVAQ. La Auditoría administrativa permite a un nivel general identificar

35

<sup>7</sup> Una definición de Auditoría Administrativa: “es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Entre sus objetivos es la de impulsar el crecimiento de las organizaciones, ya que toda vez que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.” Franklin, Enrique. (2003) Auditoría Administrativa México, Mc. Graw Hill

<sup>8</sup> Para mejores resultados del esfuerzo de una Auditoría Administrativa, se establecen diferentes aspectos a evaluar, que en el caso del objeto de estudio se aplicó específicamente el de Organización y el cual consiste en: “Determinar que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo”. Franklin, Enrique. (2003) Auditoría Administrativa México, Mc. Graw Hill

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



oportunidades de mejora, pero ya que se concentró el esfuerzo en la estructura organizacional, se particularizó aún más con el análisis de puestos.

Con los resultados de estas herramientas, se tuvieron elementos suficientes para proponer una estructura organizacional acorde a la naturaleza del área, de su personal y de las necesidades propias del entorno al que pertenecen.

La Auditoría administrativa, ayuda mucho a evaluar de una forma cuantitativa y cualitativa, sin embargo fue a través del análisis de puestos que se pueden identificar con precisión el desempeño del personal, la manera en que se da la vinculación entre áreas, el trabajo en equipo, el estilo de comunicación formal e informal que existen, el ambiente de trabajo que se presenta, cómo se delimitan las funciones y se armonizan los esfuerzos, así como determinar los recursos que se destinan al área y como estos son ejercidos y controlados.

La aplicación del análisis DOFA y la Auditoría Administrativa pretenden identificar la posibilidad de proponer una estructura organizacional en la que se implementen principios de la teoría de Desarrollo Organizacional (D.O.), como son: aceptar tener un concepto bueno del ser humano, permitir el crecimiento y desarrollo de los individuos al trascender a través de participar en las UEO y las Spin-off, fomentar la tolerancia a las diferencias de los involucrados en el área de acuerdo a las actividades, que prevalezca la asignación de responsabilidad y autoridad a ciertas personas en pro de las actividades que se requieran desarrollar y no de las personas, permitir decidir tomar riesgos, prevalecer en el trabajo por colaboración, por mencionar algunos.

El D.O. es un elemento vital para hacer frente a los cambios que toda organización tiene, al identificar que todo forma parte de un sistema, la manera en que se afecta a cada elemento y repercute en los demás; que se requiere una fortaleza en el tipo de trabajo, requiere de personal que comparta la idea de la innovación,

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





personal en sus actitudes, valores, principios y comportamiento. La integración del D.O. en la propuesta actual ayuda a una rápida adaptación al medio.

El D.O. planea el cambio organizacional, lo cual solo se alcanza a través de varios años y disposición de la gente. Este aspecto debería prevalecer en toda organización, solo a través de las personas se realizan las tareas, no al revés. Y con esto se piensan en varios elementos como son el liderazgo, la comunicación, la organización informal, aquella que lejos de estar en un organigrama a veces suele ser más funcional.

Ahora bien, la Administración por Objetivos (A.O.) es otra corriente administrativa a utilizarse en este estudio, ya que se pretende instrumentar todo aquel elemento que permita dirigir los trabajos de las personas para el logro concreto de metas e incluirlo en una estructura organizacional que permita identificar las razones del "por qué" se trabaja. Estas razones son respondidas a través de las actividades que en concreto se buscan realizar en las UEO y las SPIN-OFF. No solo basta el hacer correctamente el trabajo de cada persona, sino que este se debe dar de una manera fluida, sin tropiezos y con miras a seguir logrando objetivos concretos. Se requiere entonces que se compartan, entre los involucrados, metas, ideas, sueños, ser encauzados y convertirse en acciones con una alta productividad.

Así que nuevamente la administración por objetivos tiene lugar al ser una forma de pensamiento en busca de fines específicos. Al ser intenciones estratégicas, no se debe de perder el eslabón entre las ideas y las acciones que exige cada una para su realización. De ahí, que a través de las acciones tácticas, se pueda llevar un control de los avances.

Trabajar por objetivos resulta atractivo al saber que se busca tener resultados exactos, contrario a pensarse en acciones rutinarias y monótonas. Obviamente este tipo de trabajo, requiere de personal que comparta la idea de la innovación,

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



propuestas, logros específicos y un trabajo colaborativo. Es sumamente importante identificar los mecanismos de control que permitan no perder en ningún momento los esfuerzos. En que se fione en el área de SEDUVAQ y entonces determinar una estructura organizacional que realmente funcione de acuerdo a su naturaleza.

Otra característica de la A.O. de ser motivo de selección, es que en el logro de objetivos específicos, hace uso del staff de algunas actividades en un principio, pero en nuestro estudio, es el back-office, que se ha hecho mención con anterioridad, a través de las áreas de soporte, quien representa el apoyo de las áreas ya existentes en la Universidad Vasco de Quiroga. La diferencia del staff que la A.O. propone al de nuestro estudio, radica en que será el necesario de acuerdo a las necesidades, la naturaleza de cada UEO y Spin-Off.

Por otra parte, la A.O. resalta mucho la fijación de propósitos de largo y corto plazo por los dirigentes de la alta administración, y esto a su vez empobrecería el intento por incluir como pilar la D.O.; será entonces un reto establecer una estructura organizacional funcional que rescate las bondades de la A.O. pero no limite los principios de la D.O.

Sin duda alguna esto nos lleva a reflexionar sobre este esquema, que alberga y contextualiza los inicios de la planeación estratégica; la cual tiene como aplicación el "por qué"<sup>9</sup>; sin embargo el problema con el que se ha tropezado, y tuvo que ser resuelto, a través de ampliar la perspectiva, en el "cómo" se llevan a cabo las actividades. No solo basta el hacer correctamente el esfuerzo que corresponde a cada persona, sino que este se debe dar de una manera fluida, sin tropiezos y con miras a seguir logrando objetivos concretos<sup>10</sup>. Así que nuevamente la administración por objetivos tiene lugar al buscarse fines específicos.

38

<sup>9</sup> Muestra de ello es la armonización de los esfuerzos de cada persona que ha participado para el desarrollo de actividades en busca de resultados concretos en el caso de SEDUVAQ.

<sup>10</sup> En el caso que nos ocupa puede ser un punto de reflexión el que los hechos analizados a lo largo del desarrollo de este estudio nos demuestran que no existe la planeación estratégica universitaria sino se ha quedado rezaga a nivel de administración por objetivos, limitado a acciones de corto y mediano plazo.

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Por lo tanto los resultados obtenidos a partir de las herramientas mencionadas, fueron complementarias en su conjunto, permitiendo tener una visión más exacta de la situación que se tiene en el área de SEDUVAQ y entonces determinar una estructura organizacional que realmente funcione de acuerdo a su naturaleza.

## OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. Determinar la naturaleza actual del área de SEDUVAQ con respecto al impacto que tiene el ambiente en la organización.
2. Determinar la estructura organizacional interna de SEDUVAQ de acuerdo a las características de operatividad que requiere para optimizar el resultado de las diferentes funciones que se manejan en esta área de la Universidad Vasco de Quiroga.
  - 2.1. Determinar la relación más adecuada dentro del organigrama de la Universidad Vasco de Quiroga.
  - 2.2. Determinar la composición funcional interna óptima de SEDUVAQ a partir de la formalización organizacional de los participantes y procesos en el área.
  - 2.3. Establecer la mecánica operativa organizacional de SEDUVAQ en su composición funcional.
  - 2.4. Determinar el impacto del nuevo esquema en la productividad y desarrollo posterior de SEDUVAQ.
  - 2.5. Determinar el impacto del nuevo esquema en la vinculación con el desarrollo global de la Universidad Vasco de Quiroga.

## 2) TIPOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los objetivos del estudio se aplicó una investigación descriptiva y cualitativa. La tipología descriptiva significa que la investigación busca, especialmente, dibujar el paisaje actual de los formatos de trabajo en Seduvaq; su posición en el organigrama organizacional de la universidad, sus procesos y sistemas, alcances de éstos, impactos en otras áreas de la UVAQ, forma de

---

### **RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## V. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

### 1) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1. Determinar la naturaleza actual del área de SEDUVAQ con respecto al impacto que tiene el ambiente en la organización
2. Determinar la estructura organizacional interna de SEDUVAQ de acuerdo a las características de operatividad que requiere para optimizar el resultado de las diferentes funciones que se manejan en esta área de la Universidad Vasco de Quiroga.
  - 2.1. Determinar la relación más adecuada dentro del organigrama de la Universidad Vasco de Quiroga.
  - 2.2. Determinar la composición funcional interna óptima de SEDUVAQ a partir de la formalización organizacional de los participantes y procesos en el área.
  - 2.3. Establecer la mecánica operativa organizacional de SEDUVAQ en su composición funcional.
  - 2.4. Determinar el impacto del nuevo esquema en la productividad y desarrollo posterior de SEDUVAQ.
  - 2.5. Determinar el impacto del nuevo esquema en la vinculación con el desarrollo global de la Universidad Vasco de Quiroga.

### 2) TIPOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los objetivos del estudio se aplicó una investigación descriptiva y cualitativa. La tipología descriptiva significa que la investigación busca, especialmente, dibujar el paisaje actual de los formatos de trabajo en Seduvaq: su posición en el organigrama organizacional de la universidad, sus procesos y sistemas, alcances de éstos, impactos en otras áreas de la UVAQ, forma de

---

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



interactuar entre los involucrados, de manera que no parta de una opinión preestablecida. El carácter cualitativo implica por un lado generar una valorización de las respuestas por sus argumentos en vez de solamente por el número de respuestas semejantes; y por otra parte realizar un análisis e interpretación de documentos existentes que representan una evidencia de los procesos operativos y académicos que se llevan a cabo en esta área.

### 3) DISEÑO DE LA INVESTIGACION

#### **Método de Investigación:**

El método de investigación utilizado es de carácter cualitativo y se utilizaron, principalmente, entrevistas personales basadas en un muestreo reducido. Se eligió este método con la idea de poder obtener respuestas que reflejaran más profunda y correctamente las opiniones de los entrevistados. Algunas razones que explican por qué se prefirió la entrevista personal a otros métodos de colección de información (por ejemplo el cuestionario) se mencionan a continuación.

- Crear una atmósfera de confianza durante la entrevista en la cual el entrevistado se sintiera más cómodo para dar las respuestas sinceras.
- Facilitar que los entrevistados interpretaran las preguntas en la manera pretendida.
- Interpretar mejor las respuestas de los entrevistados.
- Evitar respuestas superficiales.
- Evitar interpretaciones subjetivas posteriores por parte de los investigadores al no tener contextos claros que enmarcan las respuestas de cada entrevistado.

La técnica de la entrevista fue directa: el entrevistador determina de antemano la estructura de la conversación mediante la definición de los datos que necesita, la

---

#### **RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



formulación de preguntas y la secuencia en que se plantean las preguntas. Por lo tanto el entrevistador dirige la conversación.

Para guiar más acertadamente la entrevista y cuestionario, se facilitaron documentos

En la aplicación de las entrevistas se utilizaron guías para los entrevistadores, en las cuales se hizo espacio entre cada pregunta para poder apuntar las respuestas de los entrevistados en el momento de la entrevista. Además, las guías tenían una descripción de los objetivos de las entrevistas y explicaciones para aclarar algunas preguntas a los entrevistados.

Esto podría estandarizar la información y limitar la información, mientras que la entrevista podría perder dirección, extenderse más en

Al realizar los primeros sondeos con las partes interesadas y de acuerdo al tamaño actual de la organización se realizó una investigación exploratoria a nivel de observación y análisis deductivo basado en la experiencia.

### **Muestreo:**

Para este caso el muestreo fue un levantamiento de información directa y ponderada de los integrantes hasta esa fecha que colaboraban directamente en Seduvaq.

### **Fuentes de Información:**

Fuentes origen o formas de datos: fuentes primarias: entrevista, observación, y datos puros que se procesaron para obtener información sobre el desempeño, funciones, procedimientos, procesos y sistemas de trabajo: colaboradores directos y desarrolladores del área, documentos, información presentada al exterior.

Además se realizó una investigación en técnicas y teorías utilizadas en el sector financiero en México que no se han aplicado al sector educativo, y adaptando estos conceptos a la infraestructura funcional y operativa de la UVAQ.

---

#### **RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## Recopilación de Datos: TEMÁTICO

Para guiar más acertadamente la entrevista y cuestionario, se facilitaron documentos que mostraban la planeación del área y lo que se esperaba de cada uno de los empleados.

Se optó por cuestionario y entrevista personal a fin de limitar las desventajas de cada uno: por una parte el cuestionario podría estandarizar la información y limitar la información, mientras que la entrevista podría perder dirección, extenderse más en solo ciertos aspectos. Por lo que el uso de estas dos herramientas fue muy ventajosa.

SEDUVAQ ha funcionado como un sistema abierto, ya que ha estado al tanto de las indicaciones que las otras áreas puedan darle en cualquier momento para su funcionamiento y sin ningún procedimiento que indique la manera de llevarse a cabo, quién tiene que autorizar ciertas acciones, y de tenerse no se han difundido formalmente. Un ejemplo de ello es la falta de mecanismos de selección y pago a los maestros que laboran en las especialidades y diplomados a distancia, presencial o mixto. Esto provoca duda, confusión e inversión de tiempo, por lo que disminuye la productividad deseada. Sin embargo, las actividades se realizan con éxito total, pero

---

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## VI. DESARROLLO TEMATICO

### 1. DETERMINAR LA NATURALEZA ACTUAL DEL ÁREA DE SEDUVAQ CON RESPECTO AL IMPACTO QUE TIENE EL AMBIENTE EN LA ORGANIZACIÓN.

El uso de herramientas como fue el DOFA, Auditoría Administrativa y el Análisis de Puestos muestra cómo SEDUVAQ desde sus inicios ha tenido más tendencia a ser un sistema organizacional orgánico, con poco desarrollo de los beneficios que otorga un sistema organizacional mecánico.

Se detecta cómo existe una confianza en la participación de los involucrados de las diferentes actividades que se desarrollan en SEDUVAQ, sin tener lineamientos mecánicos o estructuras normalizadas para los procedimientos, tanto de front-office como de back-office. Un ejemplo de ello es cuando SEDUVAQ tiene la responsabilidad de desarrollar proyectos de vinculación con otras áreas, concretamente en el de sistemas escolares, y a su vez se le da apoyo en el sistema que actualmente funciona; sin embargo, no existen mecanismos que permitan conocer, registrar las ocasiones, problemas y soluciones que otorga SEDUVAQ a Servicios Escolares. Otro ejemplo que podríamos analizar sobre este caso, es que se tiene material de EDUSAT a disposición de Universidad Vasco de Quiroga y SEDUVAQ como parte de las actividades, y no se tiene desarrollado el mecanismo de control de préstamos de recursos, ni la difusión ante la comunidad universitaria.

SEDUVAQ ha funcionado como un sistema abierto, ya que ha estado al tanto de las indicaciones que las otras áreas puedan darle en cualquier momento para su funcionamiento y sin ningún procedimiento que indique la manera de llevarse a cabo, quién tiene que autorizar ciertas acciones, y de tenerse no se han difundido formalmente. Un ejemplo de ello es la falta de mecanismos de selección y pago a los maestros que laboran en las especialidades y diplomados a distancia, presencial o mixto. Esto provoca duda, confusión e inversión de tiempo, por lo que disminuye la productividad deseada. Sin embargo, las actividades se realizan con éxito total, pero

---

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





sería benéfico el diseño de los procedimientos, que lejos de caer en un burocratismo sean realmente eficaces y sean testimonios a utilizar si se deseara lograr un tipo de Certificación de Calidad.

Es importante resaltar el deseo de no hacer caer a SEDUVAQ en una estructura burocrática, es decir: en una estructura que dé mayor importancia a lo mecánico. Es verdad que jerarquizar la autoridad, determinar rutinas y procedimientos y ser previsible el comportamiento del ser humano, desarrolla la posibilidad de mayor control de lo que se desea y por lo tanto controlarlo e intentar obtener una maximización de la eficiencia; esto es lo que en la teoría de Weber se expone.

Pero en la realidad, la aplicación de la teoría en el caso de SEDUVAQ, puede provocar la contraparte de convertirse en un “general” o en el que exista exceso de papeleo y formalismo, limitando la participación del personal, encasillando su trabajo a lo que “el procedimiento dice”. No es poner en la balanza, mayor peso al lado formal o mecanicista, sino armonizarlos.

No es la intención de este trabajo, en ningún momento, herir susceptibilidades, sino dar el crédito del esfuerzo que se realiza en SEDUVAQ, así como en la Universidad Vasco de Quiroga propiamente, pero por los datos obtenidos del análisis situacional que se realizó, se dimensionan los resultados tan importantes que se han alcanzado y que con la propuesta que se presenta con este estudio se consiga explotarlos a su máxima expresión, logrando entonces un engranaje más adecuado a la forma de trabajo tan exitosa que se ha tenido hasta el momento.

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



SEDUVAQ tiene una fortaleza inmensa en el trabajo que realiza como un sistema orgánico:

- Tiene flexibilidad en la manera de distribuir sus tareas entre su personal, ya que no es un problema el dividir el trabajo y se logra no entorpecerse unos a otros.
- Por el punto anterior, se está en la posibilidad de la redefinición de actividades en cualquier momento, según las circunstancias lo exijan.
- Existe un liderazgo democrático-orgánico al permitir que su personal participe de las decisiones de las tareas, asumir las tareas encomendadas y por lo tanto se permite la aplicación y desarrollo de su creatividad, conocimiento y aprendizaje diario y continuo.
- El personal se identifica en el mismo nivel, con la misma posibilidad de participación.
- En el caso del responsable de SEDUVAQ, el Ing. Juan Carlos Guzmán Cedeño, la fortaleza del equipo de trabajo que tiene, le permite tener una amplitud de supervisión en el desarrollo de las tareas, sin embargo, esta supervisión es totalmente subjetiva al no contar con sistemas de control establecidos que permitan conocer los alcances reales cualitativa y cuantitativamente.
- No existe una comunicación formal, por lo que tiene gran valor la comunicación informal que se da en el grupo funcional, sin embargo, reconocemos que parte de la función de tener un record tangible se debe a que la memoria no es infalible y sobre todo con la dinámica de la vida actual.
- Existe un sentimiento de colaboración entre el personal que permite una sinergia.

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Por estas características, SEDUVAQ ha permitido a su personal explotar sus conocimientos, su creatividad, y cubrir de alguna manera sus necesidades de reconocimiento y de pertenencia a un proyecto educacional que impacta a una sociedad cada vez más demandante.

SEDUVAQ a 3 años de inicio de actividades, ha estado propenso a ser afectado por la inestabilidad de ambientes cambiantes, tanto interna y externamente:

- Internamente se identifican:
  - Cambios de responsables de áreas de la Universidad Vasco de Quiroga
  - Crecimiento acelerado de matrícula
  - La ampliación de áreas de servicio, ya que se han ofertado mayor cantidad de carreras, postgrados, educación continua y capacitación
  - Aumento en el soporte a mayor cantidad de profesores en las áreas mixtas, presencial y a distancia
  - Aumento en el apoyo a diversas áreas de servicio de la Universidad Vasco de Quiroga
  - Deficiencias en funcionamiento de servidores y tecnología de operación.

Por lo tanto SEDUVAQ ha funcionado de una manera “viva”, respondiendo a su entorno cambiante, adaptándose (característica de un sistema abierto) lo cual ha sido posible gracias a su estructura primordialmente orgánica, pero tiene una gran deficiencia en el aspecto formal, mecanicista. Respondiendo a este problema, se da la presente propuesta de presentar una estructura organizacional que permita no limitar o “morir” a la estructura orgánica que ha existido en SEDUVAQ, sino sumar aspectos mecanicistas que faciliten el trabajo que actualmente se realiza.

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



En la actualidad, SEDUVAQ se ha caracterizado como una organización con un tipo de dirección democrática, ya que a pesar de las adversidades internas anteriormente mencionadas, ha logrado crear condiciones que permitan la participación de su personal. Entonces el tipo de liderazgo que se permea en el área, tiene el principio de ser uno más del equipo, lejos de ser uno superior al equipo. Ejemplo de ello son las actividades que se realizan conjuntamente entre las coordinaciones de estudios de licenciaturas y los postgrados a distancia.

Así que se pretende que SEDUVAQ explote el liderazgo democrático que tiene con la inserción moderada adaptable de una estructura mecanicista funcional a través de las Unidades Estratégicas Operativas y sus respectivas Spin-Off.

En esta propuesta de organización, que pretende equilibrar los aspectos organicistas existentes con los mecanicistas, es indiscutible el desarrollo de los aspectos de back-office y front-office, ya que son elementos decisivos en cualquier estructura organizacional y SEDUVAQ no es la excepción.

## **2. DETERMINAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SEDUVAQ**

Como ya se estableció en capítulos anteriores, el objetivo de investigación de este proyecto es intentar mostrar una perspectiva de equilibrio entre una estructura preponderantemente orgánica, que ha funcionado con excelentes resultados operativos informales pero con descontrol administrativo, y una estructura mecanicista que soporte esta funcionalidad y sirva como una plataforma para el desarrollo posterior de SEDUVAQ.

Para acometer esta tarea es necesario iniciar desde la ubicación óptima de SEDUVAQ en el organigrama de la Universidad Vasco de Quiroga, tomando en cuenta el nivel jerárquico que se requiere de acuerdo a las funciones que realiza actualmente.

---

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



equivalente de las direcciones, con autoridad para negociar al mismo nivel y tener  
Después es necesario describir nuestra propuesta para su organización orgánica, en la que se destacan, como una aportación a la administración, las Unidades Estratégicas Operativas, como una idea de integración del back y front office de SEDUVAQ, derivándose de cada UEO varias spin off, con proyectos específicos. como una Universidad Virtual.

Presentamos además una propuesta de organigrama interno, con ejemplos de los proyectos de UEO y spin off que integrarían tanto las funciones que ya tenía asignadas SEDUVAQ, más todas que se han asumido desde su creación a la fecha.

### PARTICIPANTES Y PROCESOS EN EL AREA.

Para integrar esta nueva estructura a la Universidad Vasco de Quiroga, nuestra propuesta es la vinculación de esta nueva dirección, en la cual establecemos áreas de soporte de back y front office como “negociadoras”, con las áreas correspondientes de las que se requiera el apoyo para el cumplimiento de los objetivos.

Dada la importancia de cada uno de los puntos que hemos comentado, los establecimos como objetivos específicos que desarrollamos a continuación: a por los docentes, los alumnos y el servicio de educación. Por lo general es a la que siempre se presta más atención, por ser digamos el corazón, la razón de ser, el fin o la meta.

## 2.1 DETERMINAR LA INTEGRACIÓN MÁS ADECUADA DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA.

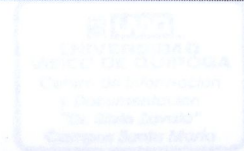
Basándonos en las conclusiones del diagnóstico, el primer paso para establecer el tipo de organización es determinar el nivel SEDUVAQ dentro de la estructura organizacional de la Universidad Vasco de Quiroga.

Al ser una actividad que no brilla y no se nota a simple vista tiende a desvalorarse. Con base a las actividades que se han desarrollado y que han pasado a ser responsabilidad de SEDUVAQ, se considera necesario elevar su nivel jerárquico al

---

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





equivalente de las direcciones, con autoridad para negociar al mismo nivel y tener los mismos derechos y responsabilidades de una academia.

Cabe señalar que la propuesta de organización que se presenta es tan flexible que podría soportar la reestructura organizacional para establecerla, en un futuro, como una Universidad Virtual.

era de todo el soporte que proporciona el back, y este último no tiene razón de ser sin el front, son complementarios y forman una unidad.

## **2.2 DETERMINAR LA COMPOSICIÓN FUNCIONAL INTERNA ÓPTIMA DE LA SEDUVAQ A PARTIR DE LA FORMALIZACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS PARTICIPANTES Y PROCESOS EN EL ÁREA.**

La responsabilidad sobre el front office, por ejemplo, análisis de los contenidos académicos y desarrollo de

En cuanto a su organización interna, SEDUVAQ requiere una propuesta innovadora de organización que sea flexible, dinámica y eficaz. Nuestra propuesta para la organización interna es primero definir y después armonizar las actividades de front y back office.

El front office representa a la parte visible de la institución para sus clientes; en el caso de SEDUVAQ se refiere a la coordinación académica, integrada por los docentes, los alumnos, y el servicio de educación. Por lo general es a la que siempre se presta más atención, por ser digamos el corazón, la razón de ser, el fin o la meta.

El back office integra la parte interna, oculta a los clientes; incluye las funciones administrativas, que no se llegan a valorar, ya generalmente no se les da la importancia que merecen, en el caso de SEDUVAQ integra la administración de recursos, control escolar, recursos humanos y capacitación, entre otras.

Al ser una actividad que no brilla y no se nota a simple vista tiende a desvalorarse, hasta no ser tomada en cuenta. Digamos que es parte del sistema digestivo, del cual no notamos o no hacemos caso de diversas molestias que lo afectan, hasta que nos

planificación operativa y planeación tática en cada UEO

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





da un buen susto y nos damos cuenta de su valor en la logística de nuestro organismo

Se requiere crear una conciencia en la necesidad de armonizar estos dos elementos en la Dirección, ambos son necesarios, ya que cada uno es la razón del otro. Es decir, el front office requiere de todo el soporte que proporciona el back, y este último no tiene razón de ser sin el front, son complementarios y forman una unidad.

La nueva Dirección propuesta, se encontraría en la estructura dependiendo de la Secretaría Académica, por lo que tendría una mayor responsabilidad sobre el front office; por ejemplo: análisis de los contenidos académicos y desarrollo de investigación de nuevas teorías y tecnologías de aprendizaje. En cuanto al back office, como ya comentamos, no sería menos importante, ya que existiría, pero con menos participación al utilizar recursos de la Universidad Vasco de Quiroga, estableciendo una sinergia de trabajo para ser un respaldo a su front office.

En medio de estos dos sectores, se maneja el concepto de las unidades estratégicas operativas (UEO); se definen como una célula madre, una incubadora de proyectos encabezados por un coordinador y, como se observa en el grafico, con una participación en las actividades del front y back office.

Además, cada UEO tiene cierta autonomía y mantiene una relación de intercambio (vinculación) con los soportes Académico, Jurídico Administrativo y Tecnológico. Asimismo ésta vinculación integra a los clientes externos, donde se encuentran los alumnos, otras Universidades y empresas del país e internacionales (convenios de colaboración).

Cada UEO tiene su presupuesto para sus recursos materiales, tecnológicos, humanos, y planeación estratégica, con un seguimiento continuo a través de la planeación operativa y planeación táctica de cada UEO.

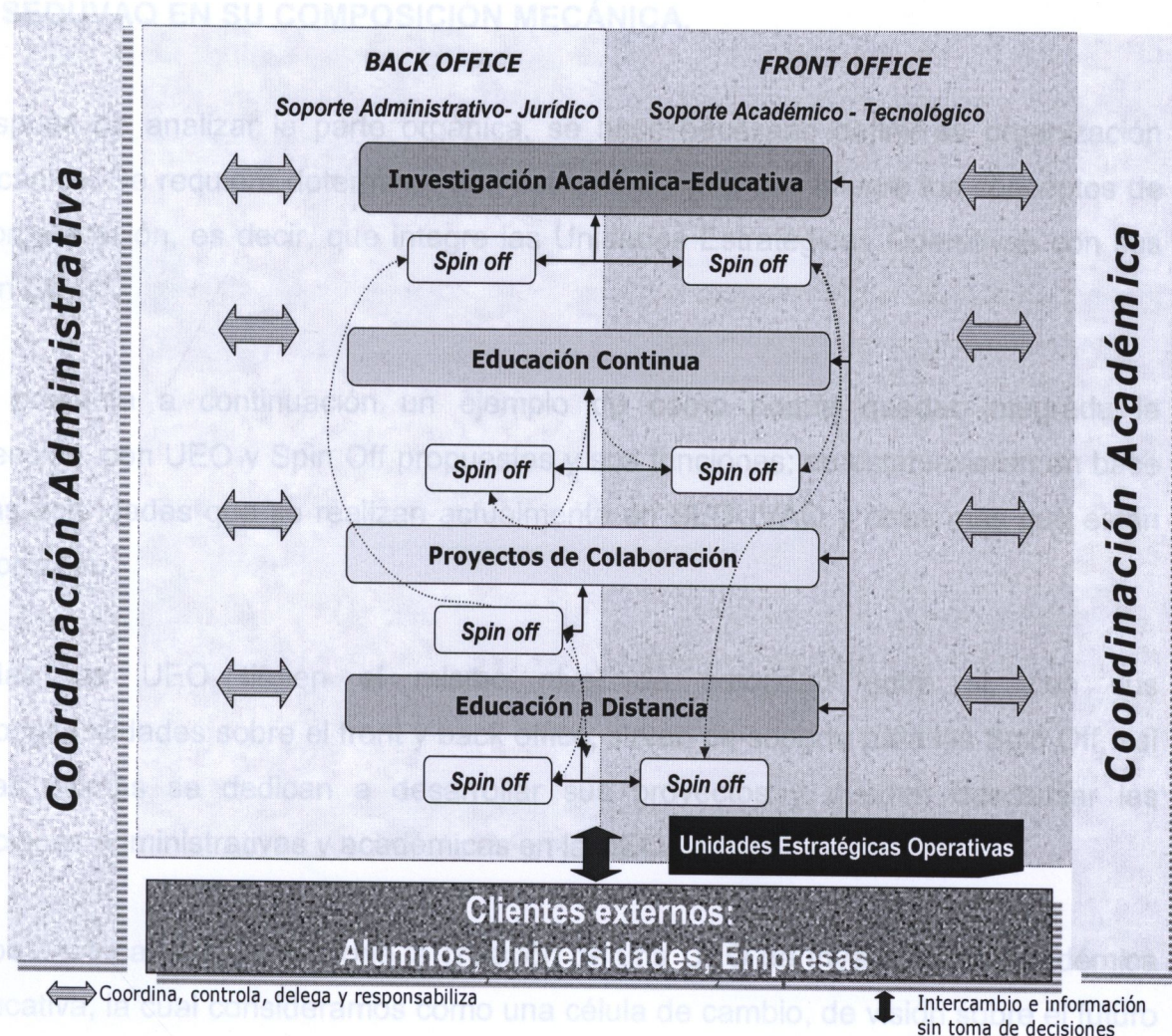
---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## 2.3 ESTABLECER LA MECÁNICA OPERATIVA ORGANIZACIONAL DE UNIDAD EN SU COMPOSICIÓN MECÁNICA



Estas UEO cumplen una función de incubadora para los Spin Off. Estos se manejarán como grupos interdisciplinarios, con un número de participantes que varía de acuerdo a la complejidad de la tarea, con el perfil requerido para cada actividad a realizar. **Se destaca que el sistema de Spin Off se asimila al trabajar en base a proyectos, cada uno con un periodo de vida asociado al cumplimiento de metas.**

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





### 2.3 ESTABLECER LA MECÁNICA OPERATIVA ORGANIZACIONAL DE SEDUVAQ EN SU COMPOSICIÓN MECÁNICA.

Después de analizar la parte orgánica, se hace necesario definir su organización mecánica. Se requiere determinar una estructura lineal que integre los conceptos de la organización, es decir, que integre las Unidades Estratégicas Operativas con sus Spin Off.

Se presenta a continuación un ejemplo de cómo podría quedar integrada la Dirección, con UEO y Spin Off propuestas y sus funciones; se establecieron en base a las actividades que se realizan actualmente en SEDUVAQ y otras más que están en proceso.

Todas las UEO tienen el mismo nivel de autoridad entre sí, con sus responsabilidades sobre el front y back office, sirven de soporte para las Spin Off, así éstas últimas se dedican a desarrollar sus proyectos y pueden descansar las funciones administrativas y académicas en la UEO.

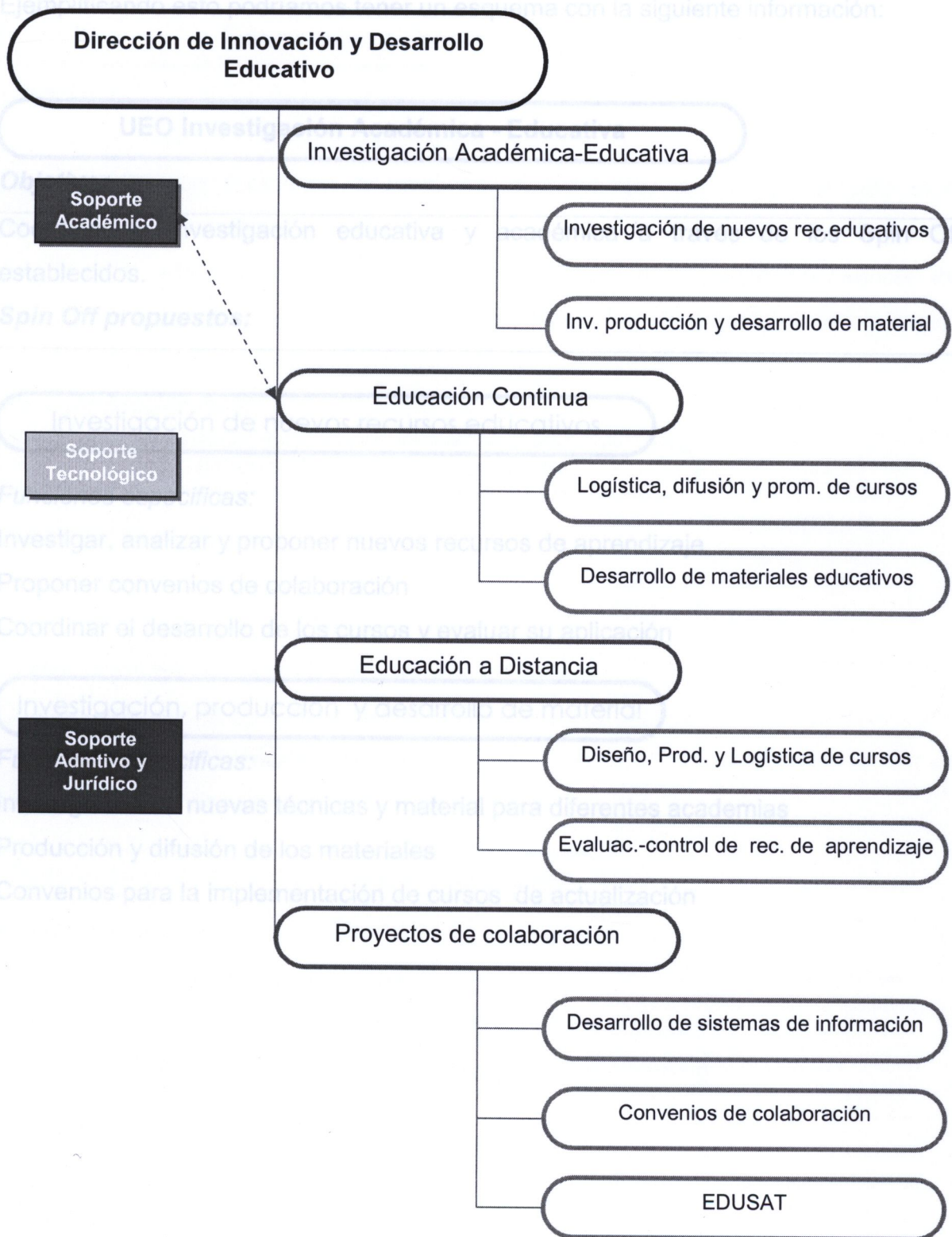
Cabe destacar que se propone la creación de una UEO de Investigación Académica Educativa, la cual consideramos como una célula de cambio, de visión sobre el futuro de la educación, que integrará dos Spin Off: uno de investigación de nuevos recursos educativos y otro con producción y desarrollo de materiales.

La UEO de Educación a Distancia integrará las funciones de SEDUVAQ, reforzando la parte de back office con las Spin Off de Diseño, producción y logística de cursos y Evaluación y control de recursos de aprendizaje. Estos son solo ejemplos de cómo integrar cada UEO, pero aquí es donde se hace patente qué tan versátil puede ser esta organización, al establecer el número de Spin Off necesarios, durante el plazo que se requiera, para el logro de los objetivos que se establezcan.

---

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Ejemplificando en otra área:

Ejemplificando esto podríamos tener un esquema con la siguiente información:

## Educación a Distancia

### UEO Investigación Académica - Educativa

**Objetivo:** Cursos de formación a nivel de especialidad, cursos de actualización, Coordinar la investigación educativa y académica a través de los Spin Off establecidos.

**Spin Off propuestos:** y logísticos complementarios, bajo la modalidad de educación a distancia.

### Investigación de nuevos recursos educativos

**Funciones específicas:**

Investigar, analizar y proponer nuevos recursos de aprendizaje

Proponer convenios de colaboración

Coordinar el desarrollo de los cursos y evaluar su aplicación

### Investigación, producción y desarrollo de material

**Funciones específicas:** académico

Investigación de nuevas técnicas y material para diferentes academias

Producción y difusión de los materiales

Convenios para la implementación de cursos de actualización

**Funciones específicas:**

Capacitación de alumnos y docentes

Evaluar y coordinar el material que se impartirá en los cursos

Análisis e investigación de los nuevos conceptos de E-Learning

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Ejemplificando en otra área: *del nuevo esquema en la productividad y desarrollo*

## Educación a Distancia

**Objetivo** *s que esta nueva manera de organizar los proyectos traera excelentes  
frutos, como establecer grupos interdisciplinarios para el desarrollo de actividades de*

Dar servicios de formación a nivel de especialidad, cursos de actualización, diplomados y maestrías; realizando esto por medio de un proceso de formación pedagógico, adecuado a las necesidades del participante, proporcionándole los apoyos administrativos y logísticos complementarios, bajo la modalidad de educación a distancia. *capacitación a los docentes en nuevas técnicas de aprendizaje, además*

**Spin Off propuestos:** *las actividades que -por la falta de personal- se tenían que*

### Diseño, Producción y Logística de cursos

**Funciones específicas:** *dad estratégica operativa, el front y back office brindara un*

Operatividad Docente *des realizadas por las Spin Off, al poder invertir esfuerzos en*

Coordinar la validación académica *distraer recursos en actividades administrativas.*

Digitalización de cursos de las academias, postgrados y educación continua

Coordinación con la Spin Off de Nuevos Recursos Educativos *tanto académico como*

Planeación y seguimiento académico *co de Quiroga.*

Mantenimiento y soporte técnico de la plataforma

### Evaluación y control de Recursos de Aprendizaje

**Funciones específicas:** *aso en las Spin Off que tienen la opción de convertirse en una*

Capacitación de alumnos y docentes

Evaluar y coordinar el material que se impartirá en los cursos

Análisis e investigación de los nuevos conceptos de E-Learning

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## 2.4 Determinar el impacto del nuevo esquema en la productividad y desarrollo posterior de SEDUVAQ.

Estimamos que esta nueva manera de organizar los proyectos traerá excelentes frutos, como establecer grupos interdisciplinarios para el desarrollo de actividades de investigación; fortalecer los proyectos existentes, como son los convenios de colaboración con áreas internas y externas; reforzar SEDUVAQ por medio del establecimiento de nuevos equipos de creación de materiales académicos específicos para la educación a distancia; y fortalecer la parte administrativa por medio de la capacitación a los docentes en nuevas técnicas de aprendizaje, además del desahogo de todas las actividades que -por la falta de personal- se tenían que aplazar o realizar durante horarios forzados y con prisas.

Armonizar en una unidad estratégica operativa, el front y back office brindara un soporte a las actividades realizadas por las Spin Off, al poder invertir esfuerzos en cumplir las metas establecidas sin distraer recursos en actividades administrativas.

Todas estas actividades redundaran en un mejor desarrollo, tanto académico como administrativo, de la Universidad Vasco de Quiroga.

Además, este tipo de organización permite que si el crecimiento de una Unidad Estratégica Operativa supera a la dirección, tenga opción de convertirse a su vez en otra dirección. Mismo caso en las Spin Off que tienen la opción de convertirse en una Unidad Estratégica Operativa.

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## 2.5 Determinar el impacto del nuevo esquema en la vinculación con el desarrollo global de la Universidad Vasco de Quiroga.

Dentro de la propuesta de organización se puntualizó la necesidad de una comunicación efectiva entre el *Front* y *Back office* de la institución. Para lograr este objetivo se propone la creación de tres áreas de soporte, cuyas funciones serán de enlace de la Dirección de Innovación y Desarrollo Educativo con las demás direcciones y estructuras administrativas de la UVAQ.

### c. Establecimiento de un sistema de costeo por actividades.

Las actividades de soporte-enlace se integran por:

### e. Control de pago a los docentes.

1. Soporte académico.- Tiene una función de enlace con la secretaría académica y con las direcciones de carrera. Algunas actividades propuestas serían:
  - a. Actualización de contenidos académicos
  - b. Establecimiento de los perfiles para los docentes
  - c. Evaluación de docentes
  - d. Investigación de nuevas tecnologías de aprendizaje
2. Soporte Tecnológico.- Su función se refiere a las actividades relacionadas con la plataforma tecnológica y el desarrollo de sistemas de información. Las actividades propuestas serían:
  - a. Soporte Técnico
  - b. Plataformas
  - c. Capacitación
  - d. Investigación de nuevas tecnologías
  - e. Digitalización de materiales
  - f. Desarrollo de nuevos sistemas

---

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



3. Soporte administrativo jurídico.- Una función muy importante es el manejo administrativo y jurídico de las actividades, y dado el acelerado crecimiento de SEDUVAQ y de las demás UEO que se proponen, es necesario fortalecer su back office de modo que represente un adecuado soporte a las actividades académicas. Las actividades propuestas son:
- a. Programación y control de cursos.
  - b. Coordinación administrativa de docentes, vinculación con administración UVAQ.
  - c. Establecimiento de un sistema de costeo por actividades.
  - d. Control de inventarios.
  - e. Control de pago a los docentes.
  - f. Elaboración de manuales de procedimientos.
  - g. Analizar ante las autoridades respectivas los asuntos jurídicos relacionados con la Universidad.
  - h. Interpretar las diversas disposiciones y reglamentaciones de la Universidad, con el propósito de aplicarlas correctamente.
  - i. Conocer los casos en que la Universidad intervenga como autora o demandada.
  - j. Coordinar con las áreas respectivas las bases jurídicas para la elaboración de convenios y contratos que celebre la Universidad con los empleados, dependencias u otras instituciones educativas nacionales o extranjeras.
  - k. Conocer las actualizaciones a los Reglamentos de la Universidad.
  - l. Impulsar la regularización Jurídica de todas las actuaciones, funciones y obligaciones correspondientes a los servidores universitarios, para fijar con claridad los procedimientos adecuados a sus responsabilidades.
  - m. Contribuir a la Protección de los Derechos de Autor del material elaborado.

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos concluir que con esta propuesta de organización se logra el cumplimiento de los objetivos, al presentar un proyecto que brinda una opción de trabajo que retoma las riquezas y fortalezas existentes en SEDUVAQ y las integra a una nueva estructura que pretende romper con el paradigma establecido de una estructura organizacional clásica, presentando una propuesta innovadora y adaptable a los acelerados cambios del entorno.

Se resume esta parte al mencionar que en SEDUVAQ prevalece una organización informal con un funcionamiento totalmente orgánico, por lo que no existen lineamientos mecánicos que permitan contemplar un orden secuencial en las actividades que se realizan, lo cual en lugar de entorpecer la actuación de los participantes, ha permitido lograr los objetivos aunque faltan mecanismos que los apoyen más.

También el diagnóstico resaltó bastantes funciones que se realizan en SEDUVAQ, las cuales trascienden su objetivo original: la educación a distancia, esto fue un aliciente para buscar como integrar estas funciones y la riqueza de esta organización informal en un proyecto aún más ambicioso.

### *Propuesta de organización*

El producto final de la investigación, permitió determinar una estructura institucional que armonizara las fortalezas de SEDUVAQ, en cuanto a su organización orgánica y presentando una propuesta mecánica, y para lograr un equilibrio entre ambos tipos de autoridad se establecieron, con una aportación en la administración, los conceptos de UEO y de Spin-Off, éstos aplicados con la finalidad de facilitar la dinámica del trabajo actual que realizan los participantes del área.

---

#### **RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por medio de este proyecto se dan logros muy importantes, los cuales tratamos de resumir a continuación:

### *Diagnostico SEDUVAQ*

Se logró determinar la naturaleza actual del área de SEDUVAQ con respecto al impacto que tiene el ambiente en la organización, a través de los antecedentes y el análisis situacional que se realizó.

Se resume esta parte al mencionar que en SEDUVAQ prevalece una organización informal, con un funcionamiento totalmente orgánico, por lo que no existen lineamientos mecánicos que permitan contemplar un orden secuencial en las actividades que se realizan, lo cual en lugar de entorpecer la actuación de los participantes, ha permitido lograr los objetivos, aunque faltan mecanismos que los apoyen más.

También el diagnóstico resaltó bastantes funciones que se realizan en SEDUVAQ, las cuales trascienden su objetivo original: la educación a distancia, esto fue un aliciente para buscar como integrar estas funciones y la riqueza de esta organización informal en un proyecto aún más ambicioso,

### *Propuesta de organización*

El producto final de la investigación, permitió determinar una estructura institucional que armonizara las fortalezas de SEDUVAQ, en cuanto a su organización orgánica y presentando una propuesta mecánica, y para lograr un equilibrio entre ambos tipos de autoridad se establecieron, con una aportación en la administración, los conceptos de UEO y de *Spin-Off*, éstos aplicados con la finalidad de facilitar la dinámica del trabajo actual que realizan los participantes del área.

---

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



Precisamente a través de determinar las unidades estratégica operativas de las diferentes actividades que se realizan en SEDUVAQ, es posible la creación de sus *Spin-Off* y desarrollarlas por medio de la composición funcional interna óptima de SEDUVAQ.

Para el adecuado funcionamiento de la propuesta, se necesita el back-office en el que tengan que participar las áreas de UVAQ pertinentes, y así contar con el soporte mecánico y sean fortalezas para el front-office.

### Alcances

Los resultados de la nueva propuesta de estructura organizacional pretenden apoyar el establecimiento de lineamientos formales que faciliten las actividades actuales y futuras de SEDUVAQ, pero que tengan una fortaleza en la dinámica del desarrollo de las actividades a través del back-office y que este a su vez, tenga un éxito ante el front-office.

La propuesta que se presenta permite que se logren eficacias y eficiencias en SEDUVAQ, existiendo una apertura hacia los retos que se le presenten por la flexibilidad que la caracteriza. Además, esto permite ser un área con mayor productividad y exige contar con una valoración continua y permanente de la estructura organizacional, que deberá de seguir respondiendo a las exigencias del entorno.

Las características de SEDUVAQ al tener un clima laboral sano, proactivo, una orientación al trabajo en equipo y a los resultados; junto con la propuesta que se ha presentado, que puede aportar una dirección en la cultura de trabajo, una dirección estructurada de los procesos, el rompimiento de paradigmas a los sistemas

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



tradicionales, mayor apertura a la creatividad de los participantes, son elementos que facilitan desarrollar con base sustentable los pasos para certificaciones en calidad.

Estos requieren como pilares, del convencimiento y sensibilización de los empleados y debido al liderazgo democrático que existe, se puede desarrollar una UEO con sus respectivas Spin Off.

Así mismo, el presente trabajo permite dimensionar que la propuesta organizacional para SEDUVAQ tenga potencial para adaptarse a las nuevas perspectivas que se presentan. Una de ellas son las organizaciones virtuales, esto debido a tener una UEO de educación a distancia, que está aún en desarrollo.

#### *Recomendaciones:*

Es importante destacar que las propuestas de cambios organizacionales toman tiempo y esfuerzo, es un proceso de cambio de paradigmas y adaptación a nuevos sistemas, por lo que el camino aún es largo, pero los resultados valen el esfuerzo.

El siguiente paso, después de establecer la estructura organizacional, es determinar las funciones de cada UEO y los Spin Off, que incubará, la elaboración de perfiles de puestos y manuales de organización, y de actividades.

Una herramienta básica dentro de este proceso es la aplicación de auditorías administrativas, por lo que es recomendable establecer los plazos y responsables para el óptimo desarrollo de esta herramienta.

Con base a los resultados obtenidos por SEDUVAQ en 3 años, y derivado del análisis presentado, se puede tener una visión de crecimiento del área, lo cual requerirá de: estudios para expansión de instalaciones, elaboración de

---

#### *RESPONSABLES:*

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



procedimientos, diseño de control de procesos, logro de certificaciones de calidad, desarrollo y capacitación del personal, así como control de costos y presupuestos.

V. Estrategias Operativas

V. Estrategias de Negocios

¿Porque no llamarlas así?

DIAGNOSTICO PRELIMINAR  
1. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES ESPECIFICAS  
Se establece utilizar una metodología que incluya aspectos de análisis cualitativo y cuantitativo para conocer el proceso administrativo y los niveles de desempeño de SEDUVAQ, con la finalidad de identificar oportunidades de mejoras.

2. DESCRIPCION DE LA UBICACION, NATURALEZA Y EXTENSION DE LOS FACTORES

SEDUVAQ es un área desarrollada por la UVAQ hace 3 años, con un objetivo inicial de atención a la educación a distancia, así como de proyectos de vinculación, por lo que se pretenderá identificar su actuación en el tiempo que se ha mencionado.

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## VIII. ANEXOS

### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SEDUVAQ

#### ALCANCE E IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO

La auditoría será aplicada al área de SEDUVAQ, la cual se encuentra en el contexto de actuación de UVAQ y de la cual recibe información y toma de decisiones, y se ve afectada porque ésta última forma parte de los procesos administrativos.

### DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

#### ANTECEDENTES

##### 1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS

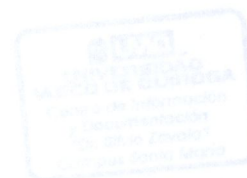
SEDUVAQ se originó en el año 2002, debido a la necesidad de desarrollar un área que establezca utilizar una metodología que incluya aspectos de análisis cualitativo y cuantitativo para conocer el proceso administrativo y los niveles de desempeño de SEDUVAQ, con la finalidad de identificar oportunidades de mejoras.

#### JUSTIFICACION

##### 2. DESCRIPCIÓN DE LA UBICACIÓN, NATURALEZA Y EXTENSIÓN DE LOS FACTORES

SEDUVAQ es un área desarrollada por la UVAQ hace 3 años, con un objetivo inicial de atención a la educación a distancia, así como de proyectos de vinculación, por lo que se pretende identificar su actuación en el tiempo que se ha mencionado.

Se justifica la realización de esta auditoría por las siguientes razones: a) el no contar con una auditoría previa, que pueda ser punto de comparación de desempeños alcanzados, b) conocer sus condiciones actuales y a partir de ahí, la realización de un análisis FODA y c) desarrollar propuestas de mejoras con respecto a la estructura de organización en particular.



#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## INSTRUMENTACIÓN

### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SEDUVAQ

#### TECNICAS DE RECOLECCIÓN

- **ALCANCE E IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO**

La auditoría será aplicada al área de SEDUVAQ, la cual se encuentra en el contexto de actuación de UVAQ y de la cual recibe información y toma de decisiones, y se ve afectada porque ésta última fija parte de los procesos administrativos.

- **ANTECEDENTES**

SEDUVAQ se originó en el año 2002, debido a la necesidad de desarrollar un área de educación a distancia, como respuesta a una demanda existente en el mercado con respecto a alternativas de educación.

- **JUSTIFICACION**

Sin embargo, a 3 años de iniciar actividades, SEDUVAQ no se ha limitado a sus funciones de educación a distancia, sino que se le han asignado otras actividades que requieren recursos y definición de las responsabilidades y atribuciones para su funcionamiento, lo cual motiva a evaluar su actuación.

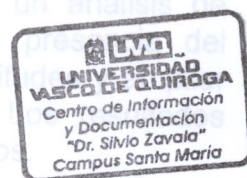
La necesidad de una auditoría administrativa al área de SEDUVAQ, obedece a las siguientes razones: a) el no contar con una auditoría previa, que pueda ser punto de comparación de desempeños alcanzados, b) conocer sus condiciones actuales y a partir de ahí, la realización de un análisis FODA y c) desarrollar propuestas de mejoras con respecto a la estructura de organización en particular.

#### 2. Observación directa:

Se determina conocer el área física y las condiciones de trabajo y clima organizacional, a través de la observación, además del momento de realizar las entrevistas que a continuación se comentan:

#### Entrevistas y cuestionario:

- Con el propósito de conocer más a fondo las actividades que realizan en el área de SEDUVAQ, se realizó un análisis de puestos que fue aplicado directamente y en presencia del entrevistado, con el fin de observar también actividades de información de situaciones de ser necesario.



#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## INSTRUMENTACIÓN

- **TECNICAS DE RECOLECCIÓN**

1. Investigación documental:

Se pretendía analizar todo los documentos correspondientes al área de SEDUVAQ, pero sólo se proporcionaron tres documentos formales: el primero presenta las bases para la creación de SEDUVAQ con sus objetivos, estructura organizacional, definición de conceptos y actividades propuestas; otro informe se refiere a las actividades y resultados obtenidos en ejercicio septiembre de 2003 a julio de 2004 y el documento conocido como MARVEL, que presenta el proyecto para el Mejoramiento y Apoyo a la Red Virtual de Ecuación y Liderazgo.

Se informa, que no se encontraron documentos que son importantes en todas las áreas y que se mencionan a continuación:

- Normatividad existente, como serían reglamento interno, reglamentación específica, documento de creación del área.
- Situación administrativa y de mercado, como son organigramas, manuales de administración, sistemas de información, inventarios de mobiliario y equipo, sociogramas, estadística de trabajo, descripción de los servicios que se ofrecen, identificación de los clientes que se atienden con sus características, como son su población, ingresos, demanda, situación proyectada, comportamiento de la oferta, determinación de precios, etc..
- Estudios financieros: evaluación financiera, costos que se generan en el área y manejo del dinero.

2. Observación directa:

Se determina conocer el área física y las condiciones de trabajo y clima organizacional, a través de la observación, además del momento de realizar las entrevistas que a continuación se comentan:

Entrevistas y cuestionario:

- Con el propósito de conocer más a fondo las actividades que realizan en el área de SEDUVAQ, se realizó un análisis de puestos que fue aplicado directamente y en presencia del entrevistado, con el fin de observar también actitudes y ampliar información de situaciones de ser necesario. Los resultados pueden ser apreciados en este apartado de anexos.

---

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## **NIVEL: PLANEACIÓN (Identificar el diseño e instrumentación de la infraestructura del funcionamiento de SEDUVAQ)**

**ANÁLISIS:** Los indicadores a utilizarse no cuentan con los elementos mínimos, como

No está definido el contexto actual de SEDUVAQ dentro de UVAQ, por lo que no se tienen una visión, misión, objetivos, metas, estrategias/tácticas ni políticas establecidas y no es posible dar resultados a falta de factores a evaluar con respecto a la planeación a corto, mediano y largo plazo.

Esto lleva a concluir que no se puede hacer un análisis cualitativo ni cuantitativo.

## **NIVEL: ORGANIZACIÓN (Conocer el diseño e instrumentación de la infraestructura del funcionamiento de SEDUVAQ)**

**ANTECEDENTE:**

Es importante mencionar que SEDUVAQ no existe hasta el momento en el organigrama de la UVAQ, por lo que se desconoce sus mecanismos para establecer relaciones, autoridad y responsabilidad que tienen y la manera en que se relacionan externamente hacia la misma UVAQ.

### **1) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

a) **INDICADORES CUALITATIVOS:**

**Determinar los niveles de autoridad y responsabilidad**

La autoridad está determinada al ISC JUAN CARLOS CEDEÑO, quien ha sido el responsable del área desde un principio, aunque esta capacidad no la pueda ejercer en la vinculación o acciones de la administración propia de SEDUVAQ a la UVAQ.

---

#### **RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





## B. INDICADORES CUANTITATIVOS

### b) INDICADORES CUANTITATIVOS:

#### 1. EMPLEADOS / NUMERO DE AREAS =

Los indicadores a utilizarse no cuentan con los elementos mínimos, como se pueden observar, dada la falta de planeación de las áreas sustantivas proyectadas a las realizadas.

#### 3. TOTAL DE TAREAS / TOTAL DE EMPLEADOS =

##### 1. ÁREAS SUSTANTIVAS / TOTAL DE ÁREAS =

#### 4. (HORAS/HOMBRE DE TRABAJO REALIZADO) / TAREAS REALIZADAS =

##### 2. UNIDADES ASESORAS / TOTAL DE UNIDADES =

#### 3) CULTURA ORGANIZACIONAL

## 2) DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

### A. INDICADORES CUALITATIVOS: REGISTRA EL NIVEL DE CONCIENCIA, VALORES, ACTITUDES Y LOS HÁBITOS QUE PREVALECE EN

#### Forma en que se delimitan las funciones

De acuerdo a los perfiles de los proyectos y del personal asignado, se designan las funciones a realizarse.

#### Determinar la manera de delegar autoridad y responsabilidad

Este personal tiene la total libertad para hacer sugerencias acerca del desarrollo de las propuestas. El responsable del área de SEDUVAQ orienta las inquietudes y apoya en la vinculación que se realiza con UVAQ, para facilitar parte de los trámites administrativos que se requieran.

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## B. INDICADORES CUANTITATIVOS:

1. EMPLEADOS / NUMERO DE AREAS =  $\frac{\text{EMPLEADOS}}{\text{NUMERO DE AREAS}}$
2. TAREAS REALIZADAS / EMPLEADOS =  $\frac{\text{TAREAS REALIZADAS}}{\text{EMPLEADOS}}$
3. TOTAL DE TAREAS / TOTAL DE EMPLEADOS =  $\frac{\text{TOTAL DE TAREAS}}{\text{TOTAL DE EMPLEADOS}}$
4. (HORAS/HOMBRE DE TRABAJO REALIZADO) / TAREAS REALIZADAS =  $\frac{\text{HORAS/HOMBRE DE TRABAJO REALIZADO}}{\text{TAREAS REALIZADAS}}$

### 3) CULTURA ORGANIZACIONAL:

#### A. INDICADORES CUALITATIVOS:

DETERMINAR CÓMO SE DEMUESTRA EL NIVEL DE CONCIENCIA, VALORES, ACTITUDES Y LOS HÁBITOS QUE PREVALECE EN SEDUVAQ

Los resultados que han sido presentados por parte de SEDUVAQ, demuestran implícitamente los niveles de responsabilidad del personal involucrado, así como sus valores de responsabilidad, profesionalismo, compromiso, fidelidad a la empresa, creatividad en las aplicaciones de sus capacidades cognitivas a los problemas, disposición hacia el trabajo en equipos multidisciplinario, y por lo tanto el desarrollo de aspectos de tolerancia, iniciativa y con el hábito de la búsqueda de la mejora continua. Esto se observa en la investigación continua y permanente de herramientas para superarse en el área personal y profesional como en las del beneficio de la propia área.

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





B. INDICADORES CUANTITATIVOS:

1. ACCIONES REALIZADAS PARA MEJORAR LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL/ ACCIONES PROPUESTAS =

2. ÁREAS CON MEJORAS/ TOTAL DE ÁREAS =

3. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LAS MEJORAS/ TOTAL DEL PERSONAL =

B. INDICADORES CUANTITATIVOS

4) RECURSOS HUMANOS:

1. ANÁLISIS DE PUESTO / TOTAL DE PERSONAS =

A. INDICADORES CUALITATIVOS:

2. VALUACIÓN DE PUESTOS / TOTAL DE PERSONAS =

Determinar el sistema formal de administración de las personas

3. MOVIMIENTOS DE PERSONAL / TOTAL DE PERSONAS =

No existen mecanismos formales en la parte de selección, contratación, capacitación, evaluación, desarrollo, ni sistemas de incentivos del personal del área. Estas actividades son totalmente realizadas de la siguiente manera:

5. PERSONAL RECLUTADO / PERSONAL CONTRATADO =

Grado en que se considera los recursos como capital humano

6. PERSONAL DE BASE / TOTAL DE PERSONAL =

Debido a la necesidad de desarrollo de actividades que inician como propuestas, y por estar involucrados en la educación, ha sido un pilar el reconocer al equipo colaborador valioso, como capital humano en SEDUVAQ.

9. PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DEL PERSONAL / TOTAL DE PROCEDIMIENTOS =

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio

### 10. PERSONAL CAPACITADO / CURSOS DE CAPACITACIÓN =

Se advierte que al no tener vicios burocráticos, ésto ha forzado a cambiar los esquemas de trabajo, y ha orillado al personal a desarrollar otras capacidades, como son la adaptación a las circunstancias y el logro de los proyectos que se fijan, rompiendo de esta manera paradigmas de modelos de trabajo y de las estructuras organizacionales tradicionales.

#### B. INDICADORES CUANTITATIVOS:

Nota: Se apoyo para el análisis de proceso de organización como serían:

\*Organigramas  
\*Manuales  
\*Diagramas  
\*Carta de distribución del trabajo  
\*Análisis

1. ANÁLISIS DE PUESTO / TOTAL DE PERSONAS =

2. VALUACIÓN DE PUESTOS / TOTAL DE PERSONAS =

3. MOVIMIENTOS DE PERSONAL / TOTAL DE PERSONAS =

4. FUENTES DE RECLUTAMIENTO / INVENTARIO DE INFORMACIÓN =

5. PERSONAL RECLUTADO / PERSONAL CONTRATADO =

6. PERSONAL DE BASE / TOTAL DE PERSONAL =

7. PERSONAL DE CONFIANZA / TOTAL DE PERSONAL =

8. PERSONAL TEMPORAL / TOTAL DE PERSONAL =

9. PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DEL PERSONAL / TOTAL DE PROCEDIMIENTOS =

---

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



NIVEL: DIRECCION (Determinar la manera en que se lleva a cabo la toma de decisiones en la organización)

10. PERSONAL CAPACITADO / CURSOS DE CAPACITACIÓN =

Antecedentes

11. PERSONAL CON PRESTACIONES / TOTAL DE PERSONAL =

La dirección que se ha definido en SEDUVAQ es operativa, toda vez que está enfocada en la realización de las actividades a cumplir, y contra sus esfuerzos en ellas. Lo anterior debido a la falta de planeación estratégica que orienta poder encauzar a la organización a largo plazo.

12. SUELDOS DE NIVEL DIRECTIVO / SUELDOS =

### 7) INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO:

Es importante mencionar que no se utiliza ningún instrumento técnico de apoyo para el análisis de proceso de organización como serían:

\*Organigramas (estructurales, funcionales, especiales)

\*Manuales

\*Diagramas de procedimientos o de flujo

\*Carta de distribución del trabajo

\*Análisis de puesto

### A. INDICADORES CUALITATIVOS:

De qué manera el liderazgo existente da un soporte a la organización.

El liderazgo que se ha utilizado, basado en la autoridad para el logro de las tareas que se han alcanzado, ha sido democrático, en el que se permite la participación de los colaboradores de las tareas, siendo de gran ayuda para compartir parte de las responsabilidades de las actividades.

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## **NIVEL: DIRECCION (Determinar la manera en que se lleva a cabo la toma de decisiones en la organización SEDUVAQ)**

### **Antecedentes**

La dirección que se ha definido en SEDUVAQ es operativa, toda vez que está enfocada en la realización de las actividades a efectuar, existe y centra sus esfuerzos en ellas. Lo anterior debido a la falta de planeación estratégica que oriente poder encauzar a la organización a largo plazo.

Es importante señalar que sólo se presentan dos personas en el área de SEDUVAQ y la responsabilidad principal recae en el ISC Juan Carlos Cedeño, y para parte de las tareas que se realizan se cuenta con el L.I. Roberto Cárdenas Cruz y con la participación de otras personas que no se encuentran asignadas a SEDUVAQ.

### 1) LIDERAZGO:

#### **A. INDICADORES CUALITATIVOS:**

##### De qué manera el liderazgo existente da un soporte a la organización.

El liderazgo que se ha utilizado, basado en la autoridad para el logro de las tareas que se han alcanzado, ha sido democrático, en el que se permite la participación de los colaboradores de las tareas, siendo de gran ayuda para compartir parte de las responsabilidades de las actividades.

---

#### **RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



De qué manera el líder designado, influye en las personas

En atención a que se comparte el liderazgo designado por el puesto entre las demás personas, esto permite que se demuestre la confianza en la responsabilidad por alcanzar los resultados.

B. INDICADORES CUANTITATIVOS:

1. PERSONAL QUE ACEPTA EL ESTILO DE LIDERAZGO/ TOTAL DE PERSONAS =

A. INDICADORES CUALITATIVOS:

2. PERSONAL QUE IDENTIFICA EL ESTILO / TOTAL DE PERSONAS=

3. MOVIMIENTOS DE PERSONAL / TOTAL DE PERSONAS =

2) COMUNICACIÓN

A. INDICADORES CUALITATIVOS:

Definir los medios para la transmisión de información con un significado comprensible

- En toda la ejecución de actividades, los medios utilizados son verbales al 100%
- Se hace un uso especial del Internet para conversaciones electrónicas como medio de comunicación.
- No están establecidos los canales de comunicación formal.
- No existen mecanismos para el manejo y control de la información, ya que es verbal

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## B. INDICADORES CUANTITATIVOS:

No hay elementos que permitan medir la comunicación.

1. *CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS/ TOTAL DE CANALES ESTABLECIDOS =*

### 3) GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

#### A. INDICADORES CUALITATIVOS:

Definir los medios para la transmisión de información con un significado comprensible

Los tipos de equipos formales que se han creado obedecen a ser de investigación y desarrollo, funcionales y especiales, es decir de acuerdo a la tarea a realizar y a los perfiles de las personas, así como al interés y disposición. Ésta interdisciplinariedad viene a ser una ventaja para el área que ha permitido cohesión y coordinación en el trabajo.

Los grupos informales no están planeados de manera consciente, sin embargo, se ha logrado tener como equipos con amabilidad y cortesía que permiten en su mayoría el desarrollar una amistad.

#### B. INDICADORES CUANTITATIVOS:

No hay elementos que permitan medir la comunicación.

1. *TOTAL DE PERSONAL/GRUPOS DE TRABAJO =*

2. *TOTAL DE PROYECTOS/ EQUIPOS DE TRABAJO =*

3. *INTEGRANTES/ EQUIPOS DE TRABAJO =*

---

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





## **NIVEL: CONTROL (Medición del progreso de las acciones de SEDUVAQ en función del desempeño)**

Con base al análisis efectuado del área de SEDUVAQ se presentan las siguientes conclusiones:

Debido a la falta de planeación, el único sistema de control que se tiene es el concurrente y de retroalimentación del desempeño realizado en cada proyecto. Por lo tanto, es de método acierto-error y aprendizaje continuo.

No existen por lo tanto controles preventivos a las acciones planeadas.

SEDUVAQ no ha desarrollado aún la sistematización de controles de tal manera que sean significativos, lejos de ser sólo indicativos.

Tanto la planeación y el control al ser aspectos estrechamente relacionados, no deben de caer en la inflexibilidad, sin embargo, si deben de ser elaborados de tal manera que puedan ser medibles.

Esto provoca que no se pueda evaluar el desempeño de sus participantes, en sus aportaciones a mejoras de calidad en los procesos y servicios que ofrece SEDUVAQ, y por lo tanto, estar lejanos a establecer bases en búsquedas de certificaciones de calidad.

Sobre la etapa de Organización, se puede observar que se ha llevado a cabo de una manera empírica y ha sido un factor determinante para el logro de los resultados que ha presentado SEDUVAQ; sin embargo, se recomienda mejorar dicha etapa a partir de formalizar más el trabajo que ya se realiza con muy buenos resultados.

La forma en que se ha dado la Dirección también ha sido un pilar importante para el área, así como el estilo de liderazgo, combinado con la cultura laboral han engranado, apoyando significativamente el trabajo de las personas.

---

### **RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base al análisis efectuado del área de SEDUVAQ se presentan las siguientes conclusiones:

- ✓ Los cuatro aspectos que se analizaron, se requieren fortalecer fuertemente, ya que todos presentan oportunidades de mejoras muy importantes, para ser aún más productiva el área de SEDUVAQ.
- ✓ En especial, en cuanto a no tener una planeación, se están presentando grandes riesgos al no tener delimitado los objetivos a alcanzar estratégicamente, y por lo tanto no se pueden desarrollar mecanismos de control.
- ✓ Es vital recordar que una planeación es una guía que debe de contemplar planes de contingencia y habilidades del dirigente para la toma de decisión pertinente, pero no caer en el error de pensar que la planeación es rígida e inflexible. Al contrario, debe de permitir vislumbrar los diferentes caminos para alcanzar los máximos y mejores resultados, siempre a través del camino que permita lograr mayor productividad.
- ✓ Sobre la etapa de Organización, se puede observar que se ha llevado a cabo de una manera empírica y ha sido un factor determinante para el logro de los resultados que ha presentado SEDUVAQ; sin embargo, se recomienda mejorar dicha etapa a partir de formalizar más el trabajo que ya se realiza con muy buenos resultados.
- ✓ La forma en que se ha dado la Dirección también ha sido un pilar importante para el área, así como el estilo de liderazgo, combinado con la cultura laboral han engranado, apoyando significativamente el trabajo de las personas.

---

### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



✓ En general, es importante comentar que aunque en muchos de los aspectos se logro definir los indicadores cualitativos, al momento de evaluar a través de indicadores cuantitativos, serian poco impactantes los resultados, dado la falta de información. Sin embargo, se decidió presentarlos en este trabajo, con el fin de dar una referencia al área de cómo se puede evaluar cuantitativamente.

✓ Se recomienda realizar auditorías administrativas, las cuales se puedan programar por parte de los integrantes de acuerdo a los periodos que consideren que les pueda proporcionar datos valiosos y lograr comparar cambios significativos y positivos en el área de SEDUVAQ.

✓ Son muchos más los aspectos que pueden ser evaluados a través de una auditoría administrativa, pero conforme se logró la consolidación de SEDUVAQ, se recomienda se incorporen. Éstos permitirán apreciar cómo se va logrando la construcción de un área que tiene un gran futuro, y sobre todo proporcionar pautas para instaurar mejoras que apoyen el desempeño de SEDUVAQ. Éstas auditorías administrativas servirán también de documentos de comparación de las situaciones específicas del área, para efectivamente evaluar si es que se están logrando avances relevantes y favorables.

DEPARTAMENTO	para	MOTIVO	FRECUENCIA (semanal, mensual, diariamente, etc.)
Secretaría Académica	para	Información	Quincenal
Escuelas	para	Información	Cuando es necesario
Rectoría	para	Información	Semestral
Contabilidad	para	Información	Mensual
	para		
	para		

5. Contactos permanentes:

INTERNOS			
CON	Educación continua	PARA	Coordinación/promoción
CON	Escuelas	PARA	Seguimiento a alumnos
CON		PARA	
CON		PARA	

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PUESTO

### SEDUVAQ

#### I.- ENCABEZADO

1. Nombre del puesto: Coordinador Académico Clave

¿Suelen dársele otros nombres al puesto?

- a) En la institución: No
- b) En otras instituciones: No

¿Hay en la institución otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?

¿Cuáles? Diferencia

Digitalización Producir material didáctico

2. Ubicación:

- División: Secretaria Académica
- Departamento: \_\_\_\_\_
- Sección a que pertenece: \_\_\_\_\_
- Secciones a su cargo: \_\_\_\_\_
- Puestos bajo su mando: \_\_\_\_\_

3. Jefe inmediato: Lic. Héctor Hernández \_\_\_\_\_

4. Reporta además a:

DEPARTAMENTO	para	MOTIVO	FRECUENCIA (semanal, mensual, diariamente, etc.)
Secretaría Académica	para	Información	Quincenal
Escuelas	para	Información	Cuando es necesario
Rectoría	para	Información	Semestral
Contabilidad	para	Información	Mensual
	para		
	para		

5. Contactos permanentes:

#### INTERNOS

CON	Educación continúa	PARA	Coordinación/promoción
CON	Escuelas	PARA	Seguimiento alumnos
CON		PARA	
CON		PARA	

#### RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



### EXTERNOS

CON	Alumnos	PARA	Apoyo técnico
CON	Edusat	PARA	Intercambio de información
CON		PARA	
CON		PARA	

6. Puestos inmediatos:

- Inferiores: No definidos pero existen
- Superiores: \_\_\_\_\_

7. Número de empleados en el puesto : 3

8. Jornada oficial de trabajo de lunes a viernes: De: 9 a 14 y 16 a 19 hrs.  
 Jornada real de trabajo de lunes a viernes: De: 8.30 a 14 y 16 a 21 hrs.  
 Jornada especial de trabajo de sábados: De: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
 Observaciones

9. Persona analizada: Juan Carlos Guzmán Cedeño  
 Tiempo en la empresa: 10 años Tiempo en el puesto: 2 años

Analizó: María del Carmen Rodríguez  
 Revisó: Diana Leticia Fernández Guerrero

Fecha: noviembre 2004  
 Fecha: noviembre 2004

### II, DESCRIPCIÓN GENÉRICA

De manera breve describa:

1.- ¿En qué consiste su trabajo, qué función llena, qué fin tiene, etc.?  
 Coordinación General de Educación a Distancia, apoyo interdepartamental,  
 proyectos de investigación, convenios internacionales.

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
 L.A. Diana L. Fernández Guerrero

### III., DESCRIPCION ESPECÍFICA

#### A) Actividades diarias y constantes

¿Qué es lo que hace?	¿Cómo lo hace?	¿Con qué fin lo hace? (¿Por qué?)	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	Horas diarias aproximadas requeridas para la activ.	¿Qué insumos requiere? (Con otros departamentos, recursos, etc.)	¿Se tienen formatos estandarizados?
1	Coordinación de material didáctico Maestro proporciona material en medio electrónico y se mejora imagen	Para integrarlo al curso a distancia y aprendan los alumnos	Todo el tiempo	SEDUVAQ	4 horas x 10 días	Material del maestro	Si
2	Capacitación docente Se capacita en la elaboración de guías didácticas Apoyo academista	Para impartir cursos a distancia	Inicio de cada materia	SEDUVAQ	1 hora diaria	Nada	Si
3	Seguimiento a alumnos Dar seguimiento a guías didácticas apoyo academista	Validar los cursos a distancia	Diario	SEDUVAQ	1 hora diaria	Nada	No
4	Administración del área Nomina docentes, empleados, reportes de información, verificación de avances , pagos de alumnos	Operación normal del área	Diario	SEDUVAQ	1 hora	Nada	Parte
5	Desarrollo de sistemas de información Control escolar y administrativo informático	Funcionamiento general UVAQ	Diario	SEDUVAQ	2 horas	Información de las áreas	No
6	Edusat Grabar programas	Mejorar la	Diario	SEDUVA	1 hora	Recursos,	No

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero

	proyectos de colaboración	de TV educativa, proyectos estudiantiles	forma de educar					materiales, DVD CD videocasete	
7	Proyectos especiales	Ayuda a iniciar nuevos proyectos en UVAQ. Ejemplo Derecho Apatzingan	Mejorar y cumplir con la oferta educativa	Diario	SEDUVAQ	1 hora	Información	No	
8	Dar clases (Distancia y presencial)		Apoyo a la UVAQ	Diario	SEDUVAQ	1.5 hora	Libros Internet	Si	

B) Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

	¿Qué es lo que hace?	¿Cómo lo hace?	¿Con qué fin lo hace? (¿Por qué?)	Aproxim. Cada:	¿Dónde lo hace?	Horas aproximadas requeridas para realizar la actividad	¿Qué insumos requiere? (Con otros departamentos, recursos, etc.)	¿Se tienen formatos estandarizados?
--	----------------------	----------------	-----------------------------------	----------------	-----------------	---	--	-------------------------------------

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



D) ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? Describalas.

E) OBSERVACIONES GENERALES:

#### IV, ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A) Conocimientos necesarios

REQUIERE	QUÉ O CUALES	PARA QUÉ	UTILIZACIÓN OCASIONAL 10%	UTILIZACIÓN FRECUENTE 50%	UTILIZACIÓN CONSTANTE 75%
Operaciones Aritméticas	Matemáticas financieras	Actividades administrativas		X	
Manejo de máquinas	PC y servidores	Actividades plataforma y producción de material			X
Manejo de programas	Office, captivate, Internet, bases de datos, lenguajes de programación	Actividades plataforma y producción de material			X
Idiomas	Inglés	Convenios Capacitación			X
Innovaciones tecnológicas	Investigación	Investigación educativa			X
Otros conocimientos	Liderazgo, administración, contabilidad, finanzas	Proyectos de colaboración y administración del área		X	

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:  
(especifique)

Oficio:	Carrera corta:	Carrera profesional:	Especialización:
Estudios de postgrado:			X

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





B) Experiencia:

1.- Previa

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos:

Por cuánto tiempo

Gerencia

16 años

Jefatura de departamento

16 años

b) Dentro de la empresa:

En qué puestos:

Por cuánto tiempo

Docente

10 años

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

Docente

2.- En el puesto

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio?

Actual Días: \_\_\_\_\_ Meses: \_\_\_\_\_ Años : 1

Ideal Días: \_\_\_\_\_ Meses: 6 Años : \_\_\_\_\_

C) Criterio

¿El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida? NO Describa en alguna forma esa rutina

a) ¿Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo? Describa esa organización Si, trabajo sobre proyectos

b) ¿Debe organizar o preparar el trabajo de otros? Si Describa esa organización y la periodicidad en que se lleva a cabo Trabajo sobre proyectos y verifico de manera continua el avance de los mismos

c) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? Si En ese supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipo de decisiones y/o problemas				
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual			X	X
Poco frecuente				
Frecuencia normal		X		
Constante	X			

RESPONSABLES:

C.P. Maria del Carmen Rodriguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



- d) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta: Pago a maestros, orden de producción de material, problema: falta de vinculación formal
- e) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar: X	Solo en casos difíciles:
Debe consultar:	Debe decidir por sí mismo:

D) Iniciativa (Marca con una X)

	Siempre	Algunas veces	Nunca
a) El puesto exige iniciativa normal a todo trabajo	X		
b) Exige sugerir métodos, mejoras, etc. Para su trabajo	X		
c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. Para varios puestos	X		
d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.	X		
e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.	X		

E) Requisitos físicos

- a) Exige determinados requisitos de:

Edad:	X	Presentación personal:	X
Don de mando:	X	Voz:	X
Otros:		Otros:	
Nacionalidad			

F) Esfuerzo mental y/o visual, auditivo

100% Aproximado

RESPONSABLES:

C.P. Maria del Carmen Rodriguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



G) Responsabilidad de bienes

a) Equipo: Equipo de cómputo

b) Dinero: \_\_\_\_\_ Cantidad : \_\_\_\_\_

Documentos: \_\_\_\_\_ Al portador: \_\_\_\_\_

Nominativos \_\_\_\_\_

c) Posibilidad de pérdidas: Remota:  Fácil

: \_\_\_\_\_

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause \$ Depreciación

e) Anotaciones especiales:

H) Responsabilidad en trámites y procesos

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la institución por un error en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra posteriormente.

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad	Consecuencia: Monto aproximado \$ y/o interferencia en el proceso o trámite
Control escolar	Falla técnica	Si	Nada

I) Responsabilidad en supervisión

Supervisión inmediata	<input checked="" type="checkbox"/>	Cuántas personas	3	Tipo de trabajo que supervisa	Administrativo
Supervisión indirecta		Cuántas personas		Tipo de trabajo que supervisa	

Analizó: María del Carmen Rodríguez

Fecha: noviembre 2004

Revisó: Diana Leticia Fernández Guerrero

Fecha: noviembre 2004

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



QUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PUESTO

J) Responsabilidad en discreción

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Información a alumnos	
Información maestros	
Información administrativa	

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? Imagen y financiero. Oportunidad

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? Importancia de los mismos

K) Responsabilidad en contacto con el público y con las áreas internas de la institución

Tipo de cliente	Tipo de responsabilidad	Frecuencia	Consecuencia de incumplimiento
Interno:			
Control escolar	Confidencialidad	Diaria	
Docentes	Apoyo y capacitación	Diaria	Retrasos
Externos:			
Alumnos	Apoyo y capacitación		
	Consultaría y soporte técnico	Diaria	Retrasos

Observaciones generales

Analizó: María del Carmen Rodríguez  
Revisó: Diana Leticia Fernández Guerrero

Fecha: noviembre 2004  
Fecha: noviembre 2004

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



## CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

### SEDUVAQ

#### I.- ENCABEZADO

10. Nombre del puesto: Apoyo a SEDUVAQ Clave

¿Suelen dársele otros nombres al puesto?

a) En la institución: Auxiliar (Diseño de sistemas)

b) En otras instituciones: No

¿Hay en la institución otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?

¿Cuáles?

Diferencia

11. Ubicación:

• División:

• Departamento: \_\_\_\_\_

• Sección a que pertenece: \_\_\_\_\_

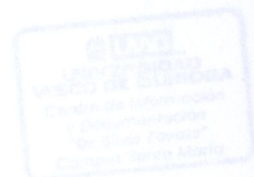
• Secciones a su cargo: \_\_\_\_\_

• Puestos bajo su mando: Ninguno (Ocasional.- Servicio social)

12. Jefe inmediato: Ing. Juan Carlos Guzmán Cedeño

13. Reporta además a:

DEPARTAMENTO	para	MOTIVO	FRECUENCIA (semanal, mensual, diariamente, etc.)



RESPONSABLES:

C.P. Maria del Carmen Rodriguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



14. Contactos permanentes:

**INTERNOS**

CON	Control escolar	PARA	Apoyo técnico/proyecto
CON	Administración.- Caja	PARA	Control de pagos/admón. de datos
CON	Alumnos	PARA	Orientación plataforma

**EXTERNOS**

CON		PARA	
CON		PARA	
CON		PARA	
CON		PARA	

15. Puestos inmediatos:

- Inferiores:
- Superiores:

16. Número de empleados en el puesto :

17. Jornada oficial de trabajo de lunes a viernes: De: 9 a 14 y 16 a 19 hrs.

18. Jornada especial de trabajo de sábados: De: 9 a 13

19. Observaciones En un mes viene un sábado, en promedio

20. Persona analizada: Luis Roberto Cárdenas Cruz

Tiempo en la empresa: 9 meses Tiempo en el puesto: 9 meses

Analizó: Diana Leticia Fernández Guerrero

Fecha: noviembre 2004

Revisó: María del Carmen Rodríguez

Fecha: noviembre 2004

**II., DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

De manera breve describa:

- 1.- ¿En qué consiste su trabajo, qué función llena, qué fin tiene, etc.?  
Análisis y diseño de sistemas para control escolar y caja.



**RESPONSABLES:**

C.P. Maria del Carmen Rodriguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



### III., DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

#### A) Actividades diarias y constantes

¿Qué es lo que hace?	¿Cómo lo hace?	¿Con qué fin lo hace? (¿Por qué?)	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	Horas diarias aproximadas requeridas para la activ.	¿Qué insumos requiere? (Con otros departamentos, recursos, etc.)	¿Se tienen formatos estandarizados?
1 Atención alumnos en cuestión de credenciales	Sacar fotos, atención, impresión y entrega	Control escolar	Diario	SEDUVAQ	2 horas	Equipo especializado	Si
2 Datos para aseguramiento de alumnos	Producción de datos						
3 Generación de fichas de banco							
4							

#### B) Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

¿Qué es lo que hace?	¿Cómo lo hace?	¿Con qué fin lo hace? (¿Por qué?)	Aproxim. Cada:	¿Dónde lo hace?	Horas aproximadas requeridas para realizar la actividad	¿Qué insumos requiere? (Con otros departamentos, recursos, etc.)	¿Se tienen formatos estandarizados?
1 Apoyo a plataforma							

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero



D) ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? Descríbalas.

E) OBSERVACIONES GENERALES:

#### IV, ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

L) Conocimientos necesarios

REQUIERE	QUÉ O CUALES	PARA QUE	UTILIZACIÓN OCASIONAL 10%	UTILIZACIÓN FRECUENTE 50%	UTILIZACIÓN CONSTANTE 75%
Operaciones Aritméticas	Matemáticas financieras			X	
Manejo de máquinas	PC y servidores				X
Manejo de programas	Software en desarrollo				X
Idiomas	Inglés				X
Innovaciones tecnológicas	Actualización de programas				X
Otros conocimientos	Manejo de bases de datos			X	

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:  
(especifique)

Oficio:	Carrera corta:	Carrera profesional:	Especialización:
Estudios de postgrado:		Ingeniero en Sistemas Computacionales	

Tipo de decisiones y/o problemas	Rutinos	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente		X		
Frecuencia normal		X	X	
Constante				X

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández Guerrero





M) Experiencia:

1.- Previa

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos:

UT Profesor investigador

Asercat Programación

Profeco Área de sistemas

FIRA captura

Por cuánto tiempo

1.5 años

8 años

1 años

1 año

Docente CETIS UVAQ Conalep

b) Dentro de la empresa:

En qué puestos:

Docente

Por cuánto tiempo

4 años

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

2.- En el puesto

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera ¿que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio?

Actual Días: \_\_\_\_\_ Meses: 8 con iniciativa Años: \_\_\_\_\_

N) Criterio

¿El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida? NO Describa en alguna forma esa rutina

a) ¿Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo? Describa esa organización Si, semanalmente y por situaciones de emergencia con control escolar y pagos

b) ¿Debe organizar o preparar el trabajo de otros? Describa esa organización y la periodicidad en que se lleva a cabo

c) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? Si En ese supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipo de decisiones y/o problemas				
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente		X		
Frecuencia normal		X	X	
Constante				X

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández



- R) Responda:
- d) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta:
- e) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar: X	Solo en casos difíciles:
Debe consultar:	Debe decidir por sí mismo:

O) Iniciativa (Marca con una X)

	Siempre	Algunas veces	Nunca
a) El puesto exige iniciativa normal a todo trabajo	X		
b) Exige sugerir métodos, mejoras, etc. Para su trabajo	X		
c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. Para varios puestos	X		
d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.	X		
e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.	X		

P) Requisitos físicos

- a) Exige determinados requisitos de:

Edad:		Presentación personal:	X
Don de mando:	X	Voz:	X
Otros:		Otros:	
Nacionalidad			

Q) Esfuerzo mental y/o visual, auditivo

100% Aproximado

RESPONSABLES:

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández



R) Responsabilidad de bienes

- a) Equipo: Equipo de computo
- b) Dinero: \_\_\_\_\_ Cantidad : \_\_\_\_\_  
Documentos: \_\_\_\_\_ Al portador: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Nominativos \_\_\_\_\_
- c) Posibilidad de pérdidas: Remota: \_\_\_\_\_ Fácil : x
- d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause \$
- e) Anotaciones especiales:

La información y datos son invaluable pero su pérdida ocasionaría muchos problemas

S) Responsabilidad en trámites y procesos

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la institución por un error en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra posteriormente.

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad	Consecuencia: Monto aproximado \$ y/o interferencia en el proceso o trámite
Manejo de sistemas	Mala organización y descuidos	Remota	Perdida de información o resultados no correctos

T) Responsabilidad en supervisión

Supervisión inmediata	Cuántas personas	Tipo de trabajo que supervisa
Supervisión indirecta	Cuántas personas	Tipo de trabajo que supervisa

Analizó: María del Carmen Rodríguez  
Revisó: Diana Leticia Fernández Guerrero

Fecha: noviembre 2004  
Fecha: noviembre 2004

RESPONSABLES:

C.P. Maria del Carmen Rodriguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández



**IX. BIBLIOGRAFÍA**

**U) Responsabilidad en discreción**

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Base de datos de control escolar	
Base de datos de pagos de alumnos	

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente?

Importancia de los mismos

**V) Responsabilidad en contacto con el público y con las áreas internas de la institución**

Tipo de cliente	Tipo de responsabilidad	Frecuencia	Consecuencia de incumplimiento
Interno:			
Control escolar	Solución de problemas	Continua	Retraso en los procesos
	Obtención de información	Continua	insatisfacción de alumnos
Externos:			

**Observaciones generales**

Analizó: María del Carmen Rodríguez  
Revisó: Diana Leticia Fernández Guerrero

Fecha: noviembre 2004  
Fecha: noviembre 2004

**RESPONSABLES:**

C.P. María del Carmen Rodríguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández



## IX. BIBLIOGRAFÍA

1. REYES PONCE, Agustín.  
El Análisis de puestos  
Editorial Limusa  
México, D.F., 1996
2. SUÁREZ DÍAZ, Reynaldo  
Hombres y empresas. Una visión psicológica de la administración  
Edit. Trillas  
México, D.F. , 1983
3. S. ODIORNE, George  
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. NUEVO SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN  
Edit. Limusa  
México, D.F. , 1994
4. CHIAVENTAO, Adalberto  
Introducción a la teoría general de la administración  
3ª. Edición  
Mc. Graw Hill  
México, D.F. 1992
5. STONER, James, et. Al.  
Administración  
6ª. Edición  
Edit. Pearson Educación  
México, D.F. 1996

---

**RESPONSABLES:**

C.P. Maria del Carmen Rodriguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández



6. ROBBINS, Stephen  
Fundamentos de administración. Conceptos y aplicaciones  
1ª. Edición  
Edit. Prentice may  
México, D.F. 1996
  
7. FLEITMAN, Jack  
Evaluación Integral  
Edit. Mc Graw Hill  
México, D.F. 1995
  
8. FRANKIL F. Enrique Benjamín  
Auditoría administrativa  
Edit. Mc Graw Hill  
México, D.F. 2001

#### PAGINAS CONSULTADAS

[http://www.tecnociencia.es/especiales/spin\\_off/1.htm](http://www.tecnociencia.es/especiales/spin_off/1.htm)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laodelsxxi.htm>

[http://cade.athabascau.ca/vol8.3/07a\\_melendez\\_alicea-sp.html](http://cade.athabascau.ca/vol8.3/07a_melendez_alicea-sp.html)

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCasp.PDF>

<http://www.iua.edu.ar/cread2004/trabajos/contenido/ponencias/8-9/D/sexta.pdf>

---

#### RESPONSABLES:

C.P. Maria del Carmen Rodriguez Núñez  
L.A. Diana L. Fernández