

00561 (4)



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

T e s i s

Propuesta de la Estructura Organizacional de la Unidad
de Estudios de Posgrado para su Creación en una
Universidad Privada de la Ciudad de México

Que para obtener el grado de

Maestra en Administración (Organizaciones)

Presenta: Hilda Leticia Alvarado Ruiz

Asesor de Tema:
Asesor Metodológico:

M.C. Ma. Amalia Belén Negrete Vargas
M.A. Ricardo Varela Juárez



299473

México, D.F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS NUESTRO SEÑOR:

Señor, gracias por permitirme este maravilloso logro profesional

A MI HIJO:

Guía e inspiración en mi vida.
Y por mostrarme el camino de la constancia, el empeño y la responsabilidad

A MI ESPOSO:

Por su apoyo, comprensión y ánimo en cada experiencia de mi vida

A MIS ADORADOS PADRES:

Por la dicha de tenerlos y contar siempre y para todo con ellos

A MIS HERMANOS:

Raúl, Gerardo y Lissette

A LA UNAM. MI DILECTA UNIVERSIDAD:

Por abrirme sus puertas para el logro de mi meta y mostrarme lo que el esfuerzo significa. Hoy me hace sentir agradecida y orgullosa de haber egresado de sus aulas.

A MI ASESOR DE TESIS:

M.C. Ma. Amalia Belén Negrete V.

Por su dirección, guía y valiosa
amistad

A MI CO-ASESOR DE TESIS:

M.A. Ricardo Varela Juárez

Por compartir conmigo sus
conocimientos e infundirme la
confianza y el espíritu de lucha
para alcanzar mi meta.

A MIS SINODALES:

M.D.H. Ma. Eugenia Baz Ibarra

M.A. Jorge Cardiel Hurtado

M.E.S. Abelardo J. Manzo B.

Por el tiempo y dedicación a la
revisión del presente trabajo.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	II
INDICE GENERAL	V
INTRODUCCIÓN	VII
CAPITULOS	
1. LOS ESTUDIOS DE POSGRADO EN MEXICO	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición y Características de los Estudios de Posgrado	4
1.3. Su Problemática	5
1.4. Lineamientos Reguladores de la Educación de Posgrado	9
1.5. El Padrón Nacional de Programas de Posgrado del Sistema SEP-CONACYT	14
2. SITUACION PROBLEMÁTICA	19
2.1. Descripción de la Situación	19
2.2. Planteamiento del Problema	20
2.3. Justificación del Estudio	21
2.4. Objetivos	22
2.4.1. General	22
2.4.2. Específicos	22
2.5. Hipótesis	22
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	23
3.1. Tipo de Estudio	23
3.2. Diseño de la investigación	24
3.3. Etapas de la Investigación	25
3.3.1. Definición del Problema a investigar	25
3.3.2. Recopilación de Datos	26
3.3.3. Tratamiento y Análisis de los Datos	27
3.3.4. Interpretación de Resultados	28
3.3.5. Alcances y Limitaciones del Estudio	28
4. MARCO TEORICO	30
4.1. El Enfoque Sistémico en la Organización	30
4.2. El Modelo Sistémico para la Unidad de Estudios de Posgrado	34
4.2.1. La Misión	34
4.2.1.1. Cultura Organizacional	37
4.2.1.2. Planeación Estratégica	38
4.2.2. La Estructura de la Organización	51
4.2.2.1. Tamaño	54
4.2.2.2. Complejidad	55
4.2.2.3. Centralización	58
4.2.2.4. Formalización	59
4.2.2.5. Procesos Organizacionales	61
4.2.2.5.1. Poder	61
4.2.2.5.2. Autoridad	62
4.2.2.5.3. Liderazgo	64
4.2.2.5.4. Toma de Decisiones	67
4.2.2.5.5. Comunicación	69
4.2.2.5.6. Conflicto	70
4.2.2.5.7. El Individuo y el Sistema Organizacional	73
4.2.3. El Diseño de Transformación	75

5. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO PARA SU CREACIÓN EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD DE MÉXICO (UPCM)	78
5.1. La UPCM y sus Antecedentes	78
5.2. Filosofía, Misión e Ideario	79
5.3. Estructura Organizacional General de la Institución	83
5.4. La Unidad de Estudios de Posgrado como un Sistema de Tres Vectores	86
5.4.1. La Misión de la Unidad y su Relación con el Entorno	87
5.4.2. Estructura Organizacional propuesta para la Unidad de Estudios de Posgrado	101
5.4.3. Diseño de Transformación	112
5.5. Alcances de la Unidad de Posgrado	113
5.6. Cuestionario	114
5.6.1. Objetivos del Cuestionario	114
5.6.2. Preguntas del Cuestionario	115
5.6.3. Justificación del Cuestionario	116
5.6.4. Resultados de su Implementación	116
6. CONCLUSIONES GENERALES	123
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTE DE DATOS	127

INTRODUCCIÓN

Una de las principales razones que originan esta investigación es la percepción de que la Educación Superior hoy día ocupa un lugar preponderante en el mejoramiento de calidad de vida de la nación.

Se está plenamente convencida de que el único camino viable para progresar es el conocimiento y uno de los caminos para obtenerlo es la educación formal.

La educación formal abarca todos los niveles desde la educación pre-escolar hasta niveles de Posgrado, convirtiéndose estos últimos en una forma de lograr mayor competitividad en el campo laboral.

Actualmente las generaciones tienen un mayor acceso a los niveles de licenciatura y presionan a las generaciones anteriores a conservar puestos y jerarquías a través de una mejor preparación la cual buscan obtener por medio de estudios de Educación Continua, Especialidades, Maestrías y Doctorados incidiendo en la actividad de investigación.

Consciente de esto la universidad particular objeto de estudio de esta investigación ha creado programas de maestrías que respondan a las exigencias de ese mercado laboral. sin embargo este crecimiento se ha manifestado de manera aislada sin una estructura orgánica definida, lo cual puede originar a la larga problemas de coordinación y control.

Si esta estructura se implementa se puede facilitar la prestación de estos servicios ampliándose a otras modalidades que también son consideradas de posgrado e incluso visualizar la ventaja de desconcentrarse geográficamente ya que empieza a resultar insuficiente el espacio físico actual sin alterar su funcionamiento normal.

Esta investigación analiza y propone la estructura organizacional que considera más conveniente para ordenar la prestación de esta oferta educativa para lo cual se ha dividido en seis capítulos.

El primero de ellos hace un recorrido general por la definición, características y problemática a nivel general de los Estudios de Posgrado en México con el fin de resaltar la importancia de este nivel educativo así como para que esta institución visualice sus oportunidades como institución de educación superior con esta oferta educativa.

El segundo describe la situación problemática que detecta, justifica el estudio y plantea objetivos generales y específicos de la investigación para finalmente plantear la hipótesis de investigación.

En el tercer capítulo se describe la metodología de investigación que se seguirá para comprobar o contestar la hipótesis planteada y poder establecer las conclusiones correspondientes.

El capítulo cuarto es el desarrollo del marco teórico, en donde se selecciona el enfoque sistémico para describir y proponer la estructura organizacional, se consideran conceptos básicos de la teoría de sistemas y se mencionan los diferentes enfoques aplicados a la administración seleccionando y adaptando el de Giral y González por su sencillez y facilidad de comprensión en esta investigación. Este marco describe a *grosso modo* todos los componentes estructurales y de proceso que intervienen en un sistema organizacional.

El capítulo cinco es la propuesta del sistema organizacional para la Unidad de Estudios de Posgrado en esta universidad privada de la Ciudad de México; para hacerla se fundamenta en los antecedentes y organización actual con el fin de hacer lo más compatible posible la estructura propuesta a sus objetivos y funcionamiento general.

Dicha propuesta se apoya en el sistema organizativo de posgrado de la UNAM, adaptándolo a las necesidades de carácter interno y externo de esta institución. Una frase que cabe mencionar en este párrafo es la del Maestro investigador de la UNAM Luis Alfredo Valdés "Primero hay que adoptar para después adaptar" y mucho de lo escrito aquí tiene que ver con esta sabia frase. No se puede partir de la nada y menos en cuestión de educación.

También en este capítulo se desarrolla de manera concreta la metodología de investigación explicada en el capítulo dos, de los resultados obtenidos será factible aceptar o rechazar la hipótesis planteada para que finalmente sea posible conducir al lector al capítulo seis y último de esta investigación, en donde se emiten las conclusiones generales producto de la realización de esta investigación.

CAPITULO 1

LOS ESTUDIOS DE POSGRADO EN MÉXICO

1.1 ANTECEDENTES

Los estudios de posgrado inician su proceso de consolidación alrededor del año 1940, como una respuesta a la necesidad de contar con especialistas tanto para la docencia a nivel superior, como para la investigación, que en esa época se realizaba, principalmente en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y en el recién creado Instituto Politécnico Nacional (IPN). Sin embargo, es en la década de 1960 cuando se inicia la estructuración formal de este nivel educativo. De ahí la relativa juventud de la educación de posgrado en México.¹

Los estudios del posgrado han resultado del incremento progresivo de la ciencia. Han sido un modo de transmitir y crear conocimientos en una forma organizada después que se ha obtenido una licenciatura que conduce a una práctica profesional

Los estudios de posgrado ha manifestado una clara tendencia a su crecimiento paulatino a partir de la década de los 70's y sus principales características y finalidades son las siguientes²:

1. Se imparten en instituciones de educación superior
2. Están dirigidos principalmente a profesionistas con nivel licenciatura
3. Se cursan bajo programas de investigación básica y aplicada
4. Son estudios de alto nivel académico
5. Proponen la actualización de profesionales y personal académico
6. Tienen como propósito la formación y especialización de profesionales de alto nivel, así como la formación de profesores e investigadores
7. Están orientados a satisfacer las necesidades de desarrollo regional y nacional de nuestro país
8. Tienen como finalidad ayudar a alcanzar la independencia tecnológica de México

El nivel de posgrado del sistema de educación superior en México ha evolucionado más rápidamente en los últimos diez años. Este acelerado desarrollo tiene cuatro antecedentes importantes³:

¹ SEP. Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación, **Programa Nacional Indicativo del Posgrado**, (México, 1989-1994), p. 26

² *Id.*

³ SEP- ANUIES. Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior, **El Desarrollo del Posgrado en la Educación Superior**, (México 1982), p. 9-11.

1. La XII Reunión de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), Villahermosa, Tab. 1971, y la insistencia de uno de sus acuerdos sobre la necesidad de crear e impulsar los estudios de posgrado en el sistema nacional de educación superior con la finalidad de que los profesionales tuvieran más oportunidad de actualizarse y obtener mejor formación tanto en la docencia como en la investigación.
2. La realización del Programa Nacional de Formación de Profesores, instaurado por la ANUIES en reunión extraordinaria (Toluca, Edo. Méx., 1971), que tuvo como objeto integrar y mejorar el cuerpo docente de las universidades e institutos de educación superior
3. El entusiasmo con que las autoridades, profesores e investigadores de las instituciones de educación superior han colaborado para la implementación de los programas de estudios de posgrado.
4. El Plan Nacional de Educación Superior, aprobado por ANUIES en la XVIII reunión ordinaria de su asamblea general (Puebla, Pue. 1978), elaborado y recomendado por la SEP. Su realización está relacionada con los programas nacionales que se refieren a la implantación de nuevas licenciaturas y posgrado y a la formación y actualización de profesores.

Aunado a esto podemos añadir que algunas otras causas que explican la expansión del posgrado son⁴:

- El crecimiento en la pirámide escolar que engrosó de manera natural el nivel de educación superior
- El deterioro de la calidad académica en el nivel superior siendo el posgrado una alternativa de solución
- La elevación de las demandas del mercado laboral, ante una progresiva devaluación de los títulos de licenciatura
- Las necesidades de las instituciones de educación superior de contar con personal académico con mejor preparación
- La creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en 1970, que ha impulsado en forma importante y sistematizada el desarrollo de los estudios de posgrado, para contar con los cuadros científicos y profesionales que el desarrollo del país requiere
- Las presiones internas de profesores y funcionarios, así como de los gremios profesionales en la búsqueda de prestigio y reconocimiento social de sus instituciones y dependencias académicas.

Acercándonos más a la época actual la expansión de la matrícula que experimenta el posgrado en México en la década de los noventa revela lo siguiente: ésta alcanzó la cifra de 107,149 en 1998 y

⁴ SEP. Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior. *Op. Cit.*, p.33

de 111.247 alumnos en 1999, inscritos en un total de 3470 programas escolarizados a nivel de especialización, maestría o doctorado. Del total de la matrícula, *la concentración geográfica* se inclinaba principalmente a las siguientes entidades:⁵

Distrito Federal	37,855
Nuevo León	9,898
Puebla	8,312
Jalisco	8,003

En 1999 el 34% de la matrícula se ubicó en programas ofrecidos por las instituciones del Distrito federal, situación que se agudizó en el doctorado al ascender al 57% de la matrícula de posgrado. De los 33,800 alumnos de nuevo ingreso al posgrado en 1997, 7,049 procedieron de otras entidades federativas y 458 del extranjero, lo que muestra una movilidad geográfica de poco más de la quinta parte de los estudiantes de nuevo ingreso. La distribución de la matrícula del *ciclo lectivo 1997-1998 por área de conocimiento y por nivel*, muestra diferencias importantes⁶:

Área de Conocimiento	Especialización	Maestría	Doctorado
<i>Ciencias de la Salud</i>	57.5%	3.2%	11.1%
<i>Ciencias Sociales y administrativas</i>	29.1%	48.2%	22.3%
Ciencias Agropecuarias y naturales	0.7%	2.1%	26.2% Naturales y exactas
Ciencias Exactas	0.6%	4.3%	6.9% Agropecuarias
Educación y Humanidades	12.1 Varias	26.8%	18.5%
Ingeniería y Tecnología		15.4%	15%

En el ciclo escolar 1997-1998 la oferta de programas de posgrado por las instituciones de educación superior alcanzó una cifra de 2411 programas de los cuales 2,042 fueron a nivel maestría y 369 a nivel doctorado. Y las principales áreas de conocimiento que se ofertaron fueron:

⁵ www.conacyt.mx

⁶ *Id.*

- Ciencias Sociales y Administrativas 838
- Ingeniería y Tecnología 501
- Educación y Humanidades 429

La panorámica anterior implica datos valiosos para la universidad privada de la ciudad de México, objeto de estudio de esta investigación, ya que puede percibir oportunidades de crecimiento en este nivel educativo en las diferentes áreas de conocimiento acordes a los problemas de la realidad nacional además de visualizar las tendencias en la demanda de estos servicios educativos.

1.2 DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LOS ESTUDIOS DE POSGRADO

El posgrado en México corresponde al nivel máximo de estudios que una persona puede aspirar a realizar en las instituciones de educación superior. Este nivel tiene una mayor distinción porque el profesorado y el alumnado que lo conforman, participan en el desarrollo de programas tendientes a profundizar académicamente la formación de profesionales, pues deben aplicar sus conocimientos a la docencia y a la investigación. Actualmente el posgrado se imparte en tres niveles de estudio, que son especialización, maestría y doctorado – solo éstos dos últimos confieren grado académico- tiene como objetivo:

“ Formar recursos humanos de la más alta calidad que profundicen y amplien el conocimiento y la cultura nacional y universal para desarrollar la ciencia, la tecnología y las humanidades, así como para transformar e innovar los aparatos educativo y productivo de bienes y servicios, en aras de atender y satisfacer las necesidades de desarrollo del país”⁷

Especialización. Su objetivo es el mejoramiento tanto del nivel académico del personal docente como profesional. Ofrece una profundización en el campo restringido a una disciplina y capacita para la adaptación de métodos y técnicas particulares a problemas específicos que se generan en esa disciplina.

Los objetos de estudio se refieren a áreas determinadas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, relativo a las profesiones. La formación que se busca es de profundización en aspectos particulares y concretos.

⁷ SEP, Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior. Op. Cit., p. 39-40

Maestría. Pretende formar profesionales en áreas específicas del conocimiento, que sean capaces de realizar una investigación de carácter adaptativo, y desarrollar su ejercicio profesional con un alto nivel de especialización disciplinaria. El egresado adquirirá un amplio conocimiento, incluidos el origen, desarrollo, paradigmas, aspectos metodológicos de la investigación, técnicas en vigor y grado de validez en su área de especialidad, lo que le permitirá estar preparado para el desarrollo de actividades académicas de alto nivel, de acuerdo con la orientación de la maestría, para la alta especialización. La formación que se busca es más bien panorámica y de extensión, que de profundidad o actualización, en consecuencia, implica el dominio del área en su sentido más amplio.

Doctorado. Tiene como objetivo general preparar al profesionista para la investigación básica o para la investigación aplicada, pidiéndosele originalidad en ambos niveles. Apto para preparar y dirigir investigadores o grupos de investigación, cumpliendo con una función de liderazgo intelectual en la nación. Busca preparar personal creativo, capaz de hacer avanzar el conocimiento científico, humanístico y tecnológico que contribuya al desarrollo del país. La formación será tanto de extensión como de profundidad. El egresado poseerá un dominio pleno del área de especialidad y habrá profundizado innovadoramente en uno de sus temas particulares hasta alcanzar la frontera del conocimiento o de sus aplicaciones.

Las tres opciones de posgrado preparan directa o indirectamente para el ejercicio de la docencia, para el ejercicio profesional y para la investigación, al ofrecer una amplia visión del estado de arte de las especialidades que atiende.

De esta manera se concibe el posgrado, como de hecho se concibe al sistema educativo, como un continuo que va de lo simple a lo complejo y que ofrece alternativas diversas, secuenciales o no, y que implican un proceso gradual, de acumulación de valor para los saberes y habilidades.

1.3 SU PROBLEMÁTICA

Una vez descritos de manera general los antecedentes y las características principales de los estudios de posgrado en México, es ineludible adentrarnos en su problemática, ya que una mejor comprensión de ella permite hacer aportaciones más valiosas para la estructuración de una Unidad de Estudios de Posgrado en la universidad privada objeto de estudio.

Alfonso Carrillo Liz⁷ hace una excelente descripción de las condiciones en las cuales se han desarrollado los programas de posgrado en nuestro país destacando entre algunos otros hechos los siguientes⁸:

1. Un crecimiento relativamente acelerado a partir de la década de los setenta
2. Crecimiento que no obedece a ningún plan de acción nacional, ni a un cuidadoso análisis de las verdaderas necesidades de implementación de programas
3. Las instituciones que los ofrecen se han multiplicado grandemente, hecho que se enfatiza en la instituciones públicas que están localizadas en el interior del país, con su correspondiente alta proporción en instituciones privadas que también los implementan
4. También se ha observado un enorme crecimiento en el número de estudiantes de posgrado
5. El enfoque que se da a los programas y las políticas generales que establecen su organización y operación, conlleva, a veces sin desearlo, a un extensa rigidez en su permanencia. Se traducen en verdaderas instituciones difíciles de modificar y, en casos extremos, casi imposibles de desaparecer, aun cuando resulten inadecuadas.
6. Casi siempre el cuerpo académico – profesores e investigadores - y la infraestructura física para la operación adecuada de un programa de posgrado son insuficientes en calidad y en cantidad para un cumplimiento cabal de sus objetivos.

Por ello es necesario establecer cursos de acción que permitan abordar racionalmente los problemas que gravitan alrededor de los estudios de posgrado en nuestro país. Para esto - continúa el maestro Liz Carrillo - propone en un primer intento las siguientes acciones:

- Orientar los programas de posgrado hacia su participación, en el tiempo, en la solución de problemas nacionales y regionales. Realizando esta participación a través de "productos" de los propios programas: resultados de investigación y recursos humanos capaces de abordar los problemas
- Una modalidad específica de participación de los programas en la solución de problemas, se da a través de la formación de profesores e investigadores que atiendan los niveles de licenciatura.
- Modificar la orientación de los programas a través del tiempo y de acuerdo al desarrollo de nuestro país.
- Traducir la problemática en necesidades en términos de recursos humanos calificados para abordarla y de problemas de investigación técnica y científica que permitan contribuir a su solución.

⁷ Profesor-investigador del Colegio de Posgraduados, Universidad de Chapingo

⁸SEP- ANUIES, Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior, Op. Cit., p. 73-76

- Así mismo será necesario realizar un estudio de oferta y demanda de profesores e investigadores que participan o pueden participar en los programas de posgrado de nuestro país.

La Comisión nacional del Posgrado (CONAPOS) caracteriza la problemática de la educación de posgrado a través de cinco núcleos básicos:⁹

- a) Académico
- b) Organización
- c) Recursos Humanos
- d) Financiamiento
- e) Recursos Físicos y Materiales

Núcleo Académico:

- Indefinición y poca claridad en los objetivos del posgrado y sus opciones
- Planes y programas de estudio desarticulados de las necesidades contextuales
- La investigación no conforma una línea de formación en algunos programas de maestría y doctorado
- Escasos programas interinstitucionales
- Insuficientes programas multidisciplinarios de posgrado
- Carencia de un sistema tutorial efectivo
- Desequilibrio en la distribución de la matrícula entre diferentes áreas del conocimiento
- Alta deserción estudiantil
- Baja eficiencia terminal y excesiva duración de los estudios con respecto al término previsto por las instituciones
- Baja productividad en investigación de los docentes de algunos programas de posgrado
- Desequilibrio en la oferta de programas de posgrado
- Deficiencias serias en los aspirantes al posgrado
- Falta de vinculación del posgrado con la licenciatura y otros niveles educativos
- Débil vinculación del posgrado con el sector productivo público, social y privado.

Núcleo Organización:

- Insuficientes lineamientos nacionales que guíen el desarrollo del posgrado
- Inexistencia de un marco nacional que guíe el estudio de proyectos prospectivos para el desarrollo del posgrado
- Inadecuada planeación nacional e institucional del posgrado
- Carencia de evaluación integral del posgrado

⁹ SEP, Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior, Op. Cit., p. 32-35

- Normatividad excesiva y diversa que limita la flexibilidad del posgrado
- Concentración excesiva del posgrado en la zona metropolitana de la Ciudad de México. lo cual no implica que el centro de la República haya alcanzado un desarrollo pleno
- Ausencia de una organización moderna de los posgrados
- Organización del posgrado sin apoyarse en unidades o grupos de investigación
- Falta de vinculación entre las diversas instituciones de educación superior para generar y apoyar programas de posgrado.
- Falta de mecanismos exitosos para propiciar la vinculación del posgrado con el sector productivo público, social y privado.

Núcleo Recursos Humanos:

- Insuficiente número de docentes con el grado académico requerido y dedicados de tiempo completo
- Decremento de aspirantes a cursar estudios de posgrado en ciertas áreas cruciales para el país, como son las de ingeniería y ciencias
- Grupos de investigación no consolidados, con falta de experiencia y tradición para apoyar los estudios de posgrado
- Pocos estímulos para la permanencia y superación académica del personal docente
- Carencia de mecanismos que propicien el intercambio académico de profesores-investigadores permitiéndoles preservar prestaciones laborales.

Núcleo Financiamiento:

- Financiamiento insuficiente y limitado para el posgrado
- Financiamiento orientado a apoyar programas específicos de tipo institucional y no a grandes proyectos nacionales que vinculen las instituciones entre sí y con el sector productivo público, social y privado
- Llegada tardía de recursos complementarios
- Débil vinculación con el sector productivo para el financiamiento de posgrado
- Administración poco ágil en las instituciones para el financiamiento de posgrado
- Competencia entre los recursos asignados a la licenciatura con los de posgrado
- Carencia de recursos financieros para apoyar las investigaciones de los estudiantes
- Recursos insuficientes y dificultades administrativas para apoyar el interflujo de profesores y su asistencia a eventos académicos de su especialidad
- Becas poco atractivas
- Salarios bajos para el personal académico
- Mecanismos rígidos para el ejercicio presupuestal y de ingresos propios en las instituciones públicas, tanto para la operación como la inversión en el posgrado.

Núcleo Recursos Físicos y Materiales:

- Equipamiento insuficiente y en ocasiones obsoleto
- Falta de mantenimiento de equipo
- Instalaciones físicas insuficientes e inapropiadas en la mayoría de los casos. En general no se contemplan lugares físicos para los alumnos
- Insuficiente o nula conexión de las instituciones con los sistemas nacionales e internacionales de información científica, humanística y tecnológica.
- Información bibliohemerográfica insuficiente
- Insuficiencia de medios de difusión de los servicios y productos del posgrado.

Los señalamientos anteriores son de gran importancia para la propuesta que se hará a la universidad privada en cuestión, ya que se tomarán en consideración para evitar caer en ellos y de antemano ofrecer servicios educativos de este nivel con gran compromiso y responsabilidad institucional.

1.4 LINEAMIENTOS REGULADORES DE LA EDUCACIÓN DE POSGRADO

Para hablar de educación a nivel de posgrado y su normatividad, es necesario introducimos en una legislación muy particular en la que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la ANUIES participan activamente en ella.

Para efectos de esta investigación se han retomado los lineamientos que señala la ANUIES que es la base del Sistema Nacional de Planeación permanente de la Educación Superior (SINAPPES) resultado de los aportes significativos que ha hecho la ANUIES para la creación de organismos y definición de programas orientados al desarrollo y consolidación de la Educación Superior.

La ANUIES agrupa a las principales instituciones de educación superior del país y tiene como misión contribuir a la integración del sistema de educación superior y al mejoramiento integral y permanente de las instituciones afiliadas en los ámbitos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, en el contexto de los principios democráticos, de pluralidad, de equidad y de libertad para lo cual promueve la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico entre sus miembros.

La ANUIES entre otros muchos aspectos:

- Es reconocida por la sociedad y sus instituciones como el organismo no gubernamental más representativo del sistema de educación superior del país.
- Es el principal interlocutor no gubernamental en materia de educación superior en México, cuya opinión es tomada en cuenta para la elaboración de políticas de estado para su desarrollo y financiamiento.
- Es la asociación de instituciones de educación superior más reconocida por los organismos internacionales para el desarrollo de proyectos de intercambio y de cooperación académica

En el contexto de las políticas, objetivos y lineamientos del Programa de Modernización Educativa (1985-1994) para la Educación Superior, **se indican a continuación diez rubros que deben guiar la Educación de Posgrado** para encauzar su desarrollo, fortalecimiento y consolidación y, lograr, consecuentemente su modernización.

1. El posgrado y su articulación con la licenciatura

La educación de posgrado y sus productos constituyen un sistema de formación intelectual, entendido éste como el conjunto de actividades dirigidas al descubrimiento, creación, innovación e inferencia de conocimientos, habilidades y destrezas, técnicas y valores útiles al hombre.

Los estudios de posgrado son posteriores a la licenciatura y se ofrecerán por medio de las opciones de especialización, maestría y doctorado.

Es importante la interrelación del posgrado con la licenciatura para dar la continuidad que debe existir entre ambos niveles educativos, elevar la calidad de la enseñanza profesional a través de la incorporación creciente en la licenciatura de docentes, especialistas e investigadores con estudios de posgrado e iniciar mecanismos de iniciación temprana en la investigación.

2. Planeación dentro del marco de autonomía

La autonomía está contemplada en la propias legislaciones de las instituciones de educación superior; sin embargo, la educación de posgrado deberá responder a un proceso de planeación integral con base en su seguimiento de autoevaluación y evaluación externa.

Dentro del marco de la política de planeación nacional en la educación de posgrado se plantearán objetivos específicos, políticas y planes de desarrollo institucionales, regionales y nacionales, los que definirán cursos de acción de corto, mediano y largo plazo, y determinarán las responsabilidades, interrelaciones y recursos necesarios para cada institución educativa y para el conjunto de ellas.

3. Rigor científico y calidad

La formación en el posgrado será científica y, por tanto, objetiva, racional, crítica y de la más alta calidad. La educación de posgrado debe desenvolverse en un ambiente riguroso y

adecuado, en el que el conocimiento y sus aplicaciones se persigan como elementos indispensables para contribuir al desarrollo pleno del país, mejorando la calidad de vida de su sociedad.

4. Amplia cultura e interdisciplinariedad

Los programas de posgrado deben formar personal para enfrentar y resolver problemas de carácter global, pues la realidad rebasa las fronteras de una sola disciplina del conocimiento. Consecuentemente, para incidir en la producción de bienes y servicios materiales e intelectuales, deben proporcionar una formación suficiente para interactuar con equipos interdisciplinarios de trabajo e investigación.

La educación de posgrado, principalmente maestría y doctorado, no será un simple entrenamiento. Por ello requieren de una intensa formación en su área de interés que se conjugue con una amplia cultura científica, humanística y tecnológica.

5. Articulación docencia-investigación-difusión-producción

Las tres funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, deberán articularse entre sí y con la actividad productiva, fundamentalmente en el nivel de posgrado, con el fin de crear y consolidar una cultura global de la sociedad mexicana, indispensable para la inserción del país en el contexto del nuevo orden económico, científico, tecnológico y humanístico internacional.

La investigación entendida como resultados, formas de aprendizaje y como ejercicio de búsqueda, constituirá el eje central de la educación de posgrado, sobre todo en maestría y doctorado.

En las instituciones, la capacidad de realizar investigación debe ser el antecedente necesario para la aceptación de nuevos estudios de posgrado. El vínculo docencia-investigación proporcionará al futuro posgraduado la metodología de la actualización permanente, así como la experiencia para el planteamiento y solución de problemas novedosos y complejos, los cuales pueden provenir de las actividades productivas, por lo que debe propiciarse también la articulación de la investigación con la producción.

La difusión de la cultura humanística, científica y tecnológica generada por docentes y alumnos, así como la de los resultados de la interacción con el sistema productivo, deberá ser un mecanismo fundamental para lograr que la sociedad sea participe de los logros alcanzados, lo cual evitará su duplicidad y multiplicará sus alcances.

6. Congruencia social y articulación con el sector productivo de bienes y servicios

La educación de posgrado tiene como propósito la formación de personal del más alto nivel, comprometido con el desarrollo integral y soberano del país, que contribuya a ampliar el conocimiento universal e integrarlo a nuestro medio. Los programas han de buscar el avance

de la ciencia, la tecnología y las humanidades, así como el estudio crítico, constructivo y prospectivo de los asuntos y problemas de interés nacional.

Para atender las necesidades de personal experto que requiere el sistema productivo de bienes y servicios, las instituciones educativas habrán de establecer nexos con el aparato productivo, y con los centros de investigación y desarrollo. Esto implica la cooperación necesaria para abordar problemas complejos que estimulen tanto la realización de investigaciones originales como la modernización del aparato productivo. Además podría representar una fuente alterna de financiamiento importante para la investigación y el posgrado.

7. Ampliación del posgrado para la investigación científica, humanística y tecnológica

La planeación nacional, la modernización educativa y la industrial adquieren sentido y congruencia mediante el necesario impulso al posgrado, ya que en él se forman los recursos humanos de más alta calificación que el país requiere.

Debido al insuficiente número de investigadores en México, el posgrado requiere involucrar cada vez más personas, instituciones y disciplinas, mediante acciones de fomento y promoción idóneas para aumentar la proporción de interesados en acoger una carrera científica, humanística o tecnológica de alto nivel.

La infraestructura destinada al posgrado y a la investigación habrá de ampliarse, modernizarse y acondicionarse para responder al reto de preparar personal capaz de generar nuevos conocimientos y aplicarlos en beneficio del país, así como para ampliar el acervo cultural nacional.

8. Descentralización y regionalización

Actualmente existe una gran concentración geográfica del posgrado, no tanto debida a un exceso en la zona centro, sino que ha tenido un desarrollo incipiente en los estados. Así la creación de programas de posgrado debe responder a criterios de descentralización y regionalización en el interior de la república, y de consolidación y ampliación en la capital, tomando en cuenta su orientación, objetivos, áreas de interés, antigüedad, localización geográfica, vinculación con la problemática estatal, regional y nacional, duplicidad en zonas cercanas, entre otros.

9. Concertación interinstitucional

Debe hacerse un óptimo uso de los recursos de los diferentes programas de posgrado, estableciendo concertaciones institucionales en el plano nacional e internacional, para desarrollar proyectos de investigación y programas de posgrado conjuntos, así como intercambiar personal académico, infraestructura e información. Es imperativo e inaplazable, fomentar la interacción entre docentes, investigadores y alumnos, la realización de cursos,

talleres y seminarios interinstitucionales, el empleo común de bancos y sistemas de información, entre otros.

Para lograr la interacción de los posgrados en el Sistema Nacional de Posgrado, habrá de revisarse la normatividad existente para que sea congruente y propicie el trabajo interinstitucional. En este proceso deberán participar las instituciones educativas desde la etapa de planeación, aportando sus experiencias, necesidades y normatividad, para hacer consistente el sistema con las particularidades de cada ley orgánica. Este Sistema cubrirá los niveles institucional, estatal, regional y nacional.

10. Evaluación como proceso integral

La educación de posgrado habrá de contar con patrones nacionales de calidad en los rubros de planes de estudio, estudiantes, personal académico, infraestructura y organización. La calidad será premisa insoslayable para la educación de posgrado, pues de otra manera no entregará a la sociedad los frutos que espera.

Los estudios de posgrado serán evaluados periódicamente tanto interna como externamente. La evaluación se concebirá como un medio para elevar la calidad del posgrado como un todo y será la vía para su fortalecimiento, mediante la asesoría y el financiamiento que apoye los esfuerzos institucionales y permita conformar el Sistema Nacional de Posgrado de forma coherente y funcional.

Los diversos productos de la educación de posgrado formarán parte de lo que se evaluará en cada plan de estudios, entre los cuales se encuentran los propios egresados, las publicaciones resultado de las investigaciones, obra editorial, diseño de procesos, prototipos, propiedad intelectual, realizaciones artísticas, estudios específicos y otros. Asimismo, la evaluación deberá incluir al mismo proceso formativo.

Asimismo es muy importante mencionar que la UNAM, ha elaborado El Reglamento General de Estudios de Posgrado, el cual fue aprobado por el Consejo Universitario en su sesión del catorce de diciembre de 1995 y fue publicado en la Gaceta UNAM del once de enero de 1996.

Dicho reglamento consta de seis títulos que contienen la información pertinente con respecto a:

Título I.- Disposiciones Generales

Título II.- De las características y organización de los estudios de maestría y doctorado

Título III.- De las características y organización de los estudios de especialización

Título IV.- De las atribuciones de los consejos técnicos, de los directores de las entidades académicas y de los consejos académicos de área

Título V.- De los consejos asesores del posgrado

Título VI.- De la interpretación de este reglamento

En este reglamento, la presente investigación apoya el funcionamiento y organización de la propuesta con las respectivas adaptaciones de carácter interno para la universidad privada objeto de estudio, ya que la UNAM es una sólida institución y con una vasta experiencia en lo que se refiere a la educación superior.

1.5 EL PADRÓN NACIONAL DE PROGRAMAS DE POSGRADO DEL SISTEMA SEP - CONACYT

Este padrón surge de la necesidad de generar una estrategia de alcance nacional que permita dar fe pública de la calidad de los programas orientados a la formación de profesionales expertos, capaces de incidir en el desarrollo de los distintos campos profesionales. Dicho padrón integra criterios y procedimientos utilizados por el CONACYT para la evaluación de programas orientados a la formación en investigación estableciendo lineamientos e indicadores cualitativos y cuantitativos apropiados para valorar los programas de calidad de carácter profesional.

El Padrón de Posgrado registra los programas de posgrado que, previa evaluación por Comités de Área – integrados por distinguidos miembros de la comunidad científica y tecnológica -, fueron dictaminados como programas que ofrecen estudios de posgrado de alto nivel académico en las diversas áreas del conocimiento. Estos programas tienen derecho a solicitar la asignación de becas para sus estudiantes con el fin de fortalecer los programas de posgrado de calidad. El Padrón contempla las siguientes categorías de programas:¹⁰

<p><u>NIVEL I</u> <u>EMERGENTES</u></p>	<p>Programas de nueva creación (con menos dos años de operación) que satisfacen la mayoría de los requisitos establecidos en los lineamientos y los indicadores de tipo cualitativo y que alcanzan los niveles definidos para los indicadores cuantitativos solicitados para su incorporación, con excepción de los indicadores referentes a la graduación porque no han cumplido el lapso para graduar a la primera generación. Estos requisitos deberán alcanzarse en un plazo de dos años en el caso de maestría y cinco para el doctorado contados a partir de la fecha de creación del programa. Deberán contar con una planta docente sólida.</p>
---	---

¹⁰ www.conacyt.mx

<p style="text-align: center;"><u>NIVEL II</u> <u>CONDICIONADOS</u></p>	<p>Programas que satisfacen la mayoría de los requisitos establecidos en los lineamientos y los indicadores de tipo cualitativo y que alcanzan valores cercanos a los aceptables en los indicadores cuantitativos señalados para su incorporación, pero que deberán fortalecer algunos de ellos en un horizonte de tiempo definido (tres años). Deberán contar con una planta docente de más del 50% con un nivel de excelencia nacional.</p>
<p style="text-align: center;"><u>NIVEL III</u> <u>ACEPTADOS</u></p>	<p>Programas que satisfacen casi la totalidad de los requisitos cualitativos y cuantitativos para ser incluidos en el padrón, pero que no alcanzan un perfil de competitividad internacional. Más del 70% de los profesores tienen un nivel de excelencia nacional y entre el 30% y el 50% alcanzan un nivel de excelencia internacional.</p>
<p style="text-align: center;"><u>NIVEL IV</u> <u>CALIDAD INTERNACIONAL</u></p>	<p>Programas que satisfacen plenamente, e incluso superan, todos los requisitos establecidos en los lineamientos e indicadores. Estos programas además cuentan con una planta docente en la que la mayoría (más del 50%) alcanzan un nivel de excelencia internacional.</p>

Cabe mencionar que los lineamientos cualitativos e indicadores cuantitativos son revisados constantemente por el CONACYT a fin de que estos aseguren a la sociedad la existencia de posgrados de excelencia, impulsar la oferta de programas nacionales de calidad y orientar a los aspirantes en la elección de programas formativos rigurosos, con un alto nivel académico.

Es conveniente mencionar que con fecha 31 de octubre de 2001, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en coordinación con la Secretaría de Educación Pública publicaron el Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional (PFPN);¹¹ y que de acuerdo con la política pública de formación de recursos humanos de alto nivel en el país, se propone apoyar la consolidación de los programas de posgrado de las instituciones que permitan formar profesores-investigadores, los científicos, los humanistas, los tecnólogos y los profesionistas que el desarrollo de la nación requiere y para fortalecer el sistema de educación superior, el de ciencia y tecnología, así como preparar a los especialistas que el sector productivo demanda, para contribuir con su progreso.

Las políticas de apoyo SEP – CONACYT, en el marco del PFPN, buscan fomentar la mejora de la calidad de los programas que tengan potencial para lograr su incorporación al Padrón Nacional del

¹¹ www.conacyt.mx/daic/padron-excel/conv_PFPN.html

solicitudes institucionales que tengan como objetivo el fortalecimiento y la consolidación de los programas de posgrado que actualmente ostentan la categoría de condicionados con observaciones o con carácter emergente en el padrón vigente del CONACYT.¹²

Los programas susceptibles de recibir apoyos en el marco de esta convocatoria para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional deberán – como resultado de su aplicación efectiva –, caracterizarse en 2006 por contar con:

- Profesores-investigadores competentes y organizados en cuerpos académicos para realizar sus funciones de docencia, tutoría, generación o aplicación innovadora del conocimiento y gestión académica, así como la obtención de recursos extraordinarios orientados a la realización de proyectos de investigación, de asesoría técnica o de servicios tecnológicos
- Un plan y programa de estudios actualizado y pertinente
- Procesos educativos eficientes y apoyos académicos que atiendan de manera diferenciada las necesidades de los estudiantes
- Esquemas de evaluación confiables de los aprendizajes alcanzados por los alumnos durante su trayecto educativo y al final del proceso formativo
- Información sistematizada acerca de sus egresados
- Tasas altas de graduación de los estudiantes, de acuerdo con los tiempos previstos en los planes de estudio
- Esquemas que garanticen la *buena calidad* de las tesis de grado y de la producción académica generada en colaboración por profesores y alumnos
- Infraestructura propia para la impartición adecuada de los programas, así como para el desarrollo de los proyectos y, en su caso, de las líneas de investigación o de trabajo profesional que les dan soporte
- Esquemas que favorezcan la cooperación, el intercambio académico y la conformación de redes de educación superior con la participación de las instituciones de educación superior nacionales y extranjeras
- Mecanismos que permitan evaluar periódicamente los logros y los impactos de los programas educativos.

Esta información se encuentra de manera más amplia y detallada en la página web: www.conacyt.mx/daic/padron-excel/conv_PFPN.html

¹² Id.

Es importante considerar también que el Plan Nacional de Desarrollo, del presente sexenio, entre otros aspectos, establece:

- La educación es la base del crecimiento personal, así como un factor determinante en el acceso igualitario a las oportunidades de mejoramiento de la calidad de vida;
- La educación debe responder a las necesidades de los individuos y a los requerimientos del desarrollo regional y nacional; y
- El desarrollo científico y tecnológico es un motor de cambio social y progreso económico en el mundo contemporáneo.

El Programa Nacional de Educación, 2001 – 2006, en el marco de su objetivo estratégico "Educación Superior de buena calidad" define que el gobierno federal¹³:

- Promoverá una educación superior de *buena calidad* que forme profesionistas, especialistas, científicos, humanistas, tecnólogos y profesores – investigadores capaces de aplicar, innovar y transmitir conocimientos actuales, académicamente pertinentes y socialmente relevantes en las distintas áreas y disciplinas;
- Impulsará el desarrollo y la consolidación de las instituciones públicas de educación superior;
- Propiciará la ampliación y el fortalecimiento de los cuerpos académicos en las dependencias de educación superior para incrementar la capacidad institucional de generar y aplicar conocimiento; y
- Alentará la apertura de programas de posgrado de buena calidad en áreas de interés local, regional o nacional.

El programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001 – 2006, determina que:

- Se impulsará el fortalecimiento de los programas educativos a nivel posgrado que ofrecen las instituciones de educación superior y centros de investigación, y se promoverá el desarrollo de la ciencia básica y su asociación a la formación de recursos humanos a nivel posgrado; y
- Se estimulará el intercambio académico y la integración de redes conformadas por programas de posgrado que articulen áreas de interés regional.

El Programa Nacional de Educación y el Programa Especial de Ciencia y Tecnología consideran entre sus líneas de acción:

- La creación del Programa para el Fortalecimiento del Posgrado nacional (SEP – CONACYT), cuyo objetivo es impulsar la mejora continua de la calidad de los programas de posgrado que ofrecen las instituciones de educación superior;

¹³ Id. Véase también la página web: www.sep.gob.mx : Programa Nacional de Educación 2001 - 2006

- El fomento a la operación de posgrados interinstitucionales en áreas de interés regional y en áreas estratégicas del conocimiento que consideren esquemas que propicien efectos multiplicadores en la formación de científicos, humanistas, tecnólogos y especialistas;
- La constitución del Padrón nacional de Posgrado SEP – CONACYT, para reconocer *la buena calidad* de los programas de posgrado en sus niveles de especialidad, maestría y doctorado que ofrecen las instituciones del país; y
- El otorgamiento de apoyos económicos extraordinarios a las instituciones para vigorizar y asegurar la mejora de calidad de los programas de posgrado que imparten.

Es de vital importancia que las autoridades correspondientes de la UPCM se informen veraz y oportunamente de dichos requisitos a fin de convertirse en una candidata digna de formar parte de estos programas, evitando así el posible rezago o demérito de su calidad académico. El formar parte o inscribirse en ellos puede representar grandes oportunidades para la universidad objeto de esta investigación ya que amplía su expectativa de crecimiento, calidad en los servicios y posibles fuentes de financiamiento para sus programas actuales y futuros.

CAPITULO 2

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

La educación de posgrado, hoy día es objeto de especial atención para universidades y órganos gubernamentales en diversas partes del mundo, ya que representan la cúspide del proceso educativo y el ámbito idóneo en el que se conjugan la investigación y docencia para la formación de profesionales del más alto nivel, así como de investigadores y docentes capaces de generar soluciones innovadoras a los problemas de carácter nacional y universal, y de esa manera contribuir al desarrollo de los diferentes campos del conocimiento (Cortés Rocha).

El nivel de posgrado debe responder a circunstancias y cambios en la educación superior, en el ámbito mundial y en el contexto general del país, así como a causas y razones institucionales de carácter interno, siendo éste último aspecto el punto central de esta investigación.

Por esta razón es de vital importancia que las instituciones de Educación Superior y en el caso concreto de esta universidad particular de la ciudad de México (que en lo sucesivo designaremos UPCM), sea capaz de ofrecer los servicios de este nivel de manera responsable y sobre todo organizadamente.

El proceso de organización en cualquier institución facilita su desempeño y permite la consecución de las metas deseadas así como la posibilidad de seguir teniendo un crecimiento paulatino, constante y con mayores probabilidades de éxito.

Esta UPCM desde su fundación se ha caracterizado por el crecimiento constante en la implantación de nuevas licenciaturas, cursos, diplomados y talleres y, a partir de 1998, cuenta ya con dos Maestrías, una en Comunicación Visual y otra en Administración de Sistemas de Calidad y Productividad para la Industria Alimentaria, sin que hasta ahora haya sido definida la estructura y funciones propias de una Unidad de Estudios de Posgrado, lo cual resulta preocupante ya que han sido el resultado de un trabajo arduo de investigación y organización independiente que por el momento han funcionado. Sin embargo, se considera que una institución de educación superior debe organizar su crecimiento sobre todo en este nivel a fin de lograr unidad y congruencia en los procesos e imagen integral, proporcionando como beneficios adicionales que alumnos y egresados de ésta y otras instituciones de educación superior, identifiquen una Unidad Organizacional de Alta Especialidad en esta UPCM. Así como brindarle la oportunidad a esta casa de estudios de dispersarse espacialmente - ya que su capacidad física e instalaciones empiezan a

ser insuficientes - con una unidad de estudios avanzados, canalizando probablemente a este lugar los centros de investigación que existen también.

Como puede observarse la presente investigación se centrará en los procesos de organización, recursos, estructura y funciones generales que debe cumplir una unidad de Estudios de Posgrado atendiendo a las necesidades de carácter interno prevaletentes en la UPCM así como su vinculación con las exigencias y demandas de una educación superior de alta calidad.

Se hará referencia a una panorámica general de la educación superior en México, sus antecedentes, características, problemática y lineamientos generales a fin de lograr una vinculación congruente entre los servicios ofrecidos por la UPCM y las demandas de educación de posgrado de calidad, así como para comprender la relevancia de contar con una unidad de estudios avanzados bien organizada y definida en la institución.

Se pretende dar un enfoque sistémico de organización con el fin de concatenar todos los servicios y comprender los aspectos estructurales y de proceso necesarios para establecer una propuesta viable para la Unidad de Posgrado y poder influir en la decisión de su implantación.

Finalmente se hará la descripción general de la UPCM, filosofía, misión, visión y servicios generales adjuntando la estructura propuesta para la División de Estudios de Posgrado, valorando su posibilidad de implantación.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Particular de la Ciudad de México se ha caracterizado por el crecimiento constante desde su fundación de nuevas licenciaturas, talleres, cursos y diplomados y a partir de 1998 incursionó en servicios educativos a nivel de maestría apoyados en el esfuerzo de investigación y organización individual de sus coordinadores respectivos.

Actualmente tiene planeado abrir para agosto del 2001 dos maestrías más, una en Educación Superior y otra en Ciencias de la Administración, hechos que resultan preocupantes porque hasta ahora no se han definido las estructuras y funciones propias de una División de Estudios de Posgrado.

Por esta razón la presente investigación hace la propuesta de la estructura organizacional de la Unidad de Estudios de Posgrado para esta universidad, atendiendo a las exigencias de carácter

externo y a las razones y necesidades de carácter interno que obligan a adecuar estructura, procesos, recursos y funciones a las demandas de una Educación Superior de Alta Calidad

2.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Se considera al presente estudio de gran importancia para esta universidad, ya que en veinte años ha crecido en forma sustancial en el ramo educativo, siempre interesada en ofrecer servicios de calidad que le permitan ser más competitiva en la formación de profesionales de excelencia.

Una razón particular por la que se realizó este estudio obedece a que desde hace 12 años se labora profesionalmente dentro de esta institución, tiempo durante el cual se ha visto su transformación de una manera muy positiva y significativa. La identificación y lealtad hacia ella son de gran peso y de alguna forma resultaría muy agradable contribuir a este crecimiento con la aportación de conocimientos para la organización del funcionamiento de la división de estudios de posgrado que signifique un éxito más para la institución y de alguna manera trascender con ella.

Preguntas de Investigación

- ¿Definir una estructura organizacional específica para la Unidad de Estudios de Posgrado para la UPCM proporcionará uniformidad en los procesos y una imagen integral?
- ¿Existe la posibilidad de implementación de dicha estructura al organigrama actual?
- ¿Se organizará eficaz y eficientemente el sistema de prestación de servicios a este nivel si se unifican criterios y se engloban bajo una misma estructura?
- ¿Cuáles son los elementos estructurales más comunes para revisar al tratar de implantar un marco de organización general?
- ¿Permiten las diferentes áreas de especialidad en posgrado establecer una estructura general?
- ¿Conforme se establezca dicha estructura existe la posibilidad de ampliar los servicios educativos de posgrado a Especialidades y Doctorados?
- ¿Contribuirá esta estructura organizacional a una mayor captación de alumnos en todos sus niveles?
- ¿Cuáles son los principales beneficios a los que puede acceder la UPCM al definir una estructura para la Unidad de Estudios de Posgrado?

Lo anteriormente señalado permite plantear los siguientes objetivos generales y particulares de investigación así como el establecimiento de la hipótesis respectiva.

2.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 General

Proponer la creación de la Unidad Organizacional de Estudios de Posgrado en una Universidad Particular de la Ciudad de México a fin de organizar la prestación de los servicios correspondientes.

2.4.2 Específicos

- Definir una estructura organizacional para la Unidad de Estudios de Posgrado en esta UPCM con el fin de que coordine la prestación de servicios a este nivel.
- Relacionar la creación de dicha unidad con la estructura organizacional general de la Universidad a fin de fortalecer su imagen e incrementar su matrícula.
- Describir los beneficios a los cuales accede la UPCM al contar con una Unidad de Estudios de Posgrado General que coordine los diferentes servicios educativos de este nivel potenciando fortalezas y aprovechando oportunidades del entorno.
- Describir los elementos estructurales necesarios para definir un marco general de organización en la Unidad de Estudios de Posgrado
- Señalar los procesos y funciones generales necesarios que debe desempeñar la Unidad de Estudios de Posgrado de la UPCM

2.5 HIPÓTESIS

Para ordenar la prestación actual de los Estudios de Posgrado que ofrece esta universidad privada de la Ciudad de México es necesario contar con una estructura administrativa que coordine y organice dichos servicios educativos.

Identificación de Variables:

- Variable independiente: Estructura Administrativa
- Variable dependiente: Ordenar la prestación de servicios de los Estudios de Posgrado

CAPITULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación es descriptiva: ésta enumera las características o define a grandes rasgos situaciones y eventos. Esto es, dice cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga¹⁴

Las investigaciones descriptivas requieren considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986). La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito¹⁵.

Un estudio descriptivo puede ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean incipientes, es decir puede intentar predecir probabilísticamente.

El propósito de esta investigación es describir la situación actual de esta UPCM de tal forma que puedan especificarse las características de organización de la institución para así poder evaluarlas cualitativa e independientemente y ofrecer una propuesta de estructura organizativa para su Unidad de Estudios de Posgrado acorde con sus exigencias y/o necesidades de carácter externo e interno.

Los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables a que se refieren. En este caso se pretende describir organizacionalmente a la División de Estudios de Posgrado de la UPCM en los términos deseados de estructura, procesos y funciones desde un

¹⁴ R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, (México, 1998), p. 60

¹⁵ *Ibid*, p. 61

enfoque sistémico para vincularla con la estructura general de la institución con el fin de fortalecer su imagen e incrementar su matrícula tanto a nivel licenciatura como en posgrado.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación (Christensen). El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la hipótesis formulada en un contexto particular¹⁶

El diseño será el plan o la estrategia para confirmar o rechazar la hipótesis planteada.

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, estos son los que se realizan sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de investigaciones donde no se hacen variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos¹⁷.

"La investigación no experimental o *ex post-facto* (después del hecho) es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" (Kerlinger). De hecho no hay condiciones o estímulos a los cuales se exponen los sujetos de estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.¹⁸

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, los sujetos o eventos ya pertenecen a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por auto selección.

Dentro de los tipos no experimentales de investigación, ésta se considera por su dimensión temporal o número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos como una investigación transeccional ya que se centrará en analizar cuál es nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado.

¹⁶ *Ibid.*, p.106

¹⁷ *Ibid.*, p.184

¹⁸ *Id.*

Las investigaciones transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia en interrelación en un momento dado.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una, o generalmente, más variables y proporcionar su descripción. Son por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son totalmente descriptivas.

Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento. En este tipo de diseño queda claro que ni siquiera cabe la noción de manipulación puesto que cada variable se trata individualmente, no se vinculan variables¹⁹

3.3 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA INVESTIGAR

Es de vital importancia para cualquier empresa u organización que preste servicios de calidad, aunados a factores de alta competitividad y excelencia, que no sólo se han dado a nivel nacional sino mundial, reconocer que la organización interna es uno de los primeros aspectos a considerar para sacar adelante sus proyectos. y en este caso los proyectos educativos a nivel de posgrado.

La excelencia en la educación superior sin una estrategia operativa organizada, que la concrete, se convierte en un término vacío.

La organización en una empresa muestra la estructuración "ideal" de las relaciones que deben existir entre las diferentes funciones, niveles y actividades individuales que se dan dentro de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia y eficacia dentro de los planes y objetivos.²⁰

Una gran cantidad de problemas proliferan por la falta de organización institucional; no se establecen canales, criterios y/o procedimientos formales, con la idea de que no es necesario,

¹⁹ Ibid., p. 188

convirtiendo a la organización en "espontánea" y adecuada a las necesidades del momento como una alternativa viable de funcionamiento. Las organizaciones por tanto deben conscientizarse de la importancia de la uniformidad de los procesos y la proyección a largo plazo con una definición clara de su misión y visión ya que hoy día la competencia no sólo es a nivel nacional sino internacional, y deben tratar de proyectarse como empresas de clase mundial.

Por ello el problema de investigación se centra en la preocupación por el crecimiento acelerado y desorganizado de la oferta educativa de programas de posgrado, sin que hasta ahora haya sido definida la organización administrativa necesaria para mejorar la prestación de estos servicios educativos.

La propuesta de esta investigación, se hace desde un enfoque sistémico en el cual se plantean las directrices básicas de estructura, procesos, funciones y recursos necesarios para reordenar y mejorar la oferta educativa de posgrado en esta casa de estudios.

3.3.2 RECOPIACION DE DATOS

Para la recopilación de datos del marco teórico, se realizará una investigación de tipo documental, mediante la consulta y recopilación de información de diversas fuentes bibliográficas como lo son libros, revistas administrativas, información electrónica y sondeos de opinión a través de entrevistas informales.

Es necesario para esto, hacer visitas a bibliotecas del sistema educativo mexicano a las que se tenga acceso, así como la adquisición de libros y revistas especializadas en la materia que faciliten el trabajo de investigación.

También se aplicarán cuestionarios al personal directivo y administrativo que se tenga acceso con el objeto de comprobar la posibilidad de influencia en la decisión de establecer una unidad organizacional general para los Estudios de Posgrado al proponer su esquema de organización.

Los cuestionarios serán diseñados de acuerdo con entrevistas previas con el personal de la institución que esté involucrado con el tema, se realizará un análisis de la información recabada y se procederá a la elaboración de las preguntas, para asegurar su confiabilidad y validez, se realizará una prueba piloto de cuestionario con personas ajenas a la institución para prevenir y corregir errores, finalmente éste será aplicado al personal de interés. Esto permitirá conocer los

²⁰ A. Reyes Ponce, *Administración de Empresas*, (México 1982), p. 212

diferentes enfoques y opiniones que se tienen acerca de la organización, así como la posibilidad de unificar criterios.

Por ello el tipo de muestra con el que se trabajará se denomina muestra no probabilística, o también llamada dirigida, que suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aún así se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población.

La muestra dirigida selecciona sujetos típicos con la esperanza de que serán casos representativos de una población determinada

La muestra no probabilística es de suma utilidad para determinados diseños de estudio que no requieren tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas en el planteamiento del problema.²¹

Para la presente investigación se recurrirá a una muestra de sujetos voluntarios en donde se procurará que los sujetos sean homogéneos principalmente a nivel jerárquico y capacidad de influencia en el proceso de toma de decisiones para proyectos importantes de la institución.

3.3.3 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos sobre la base de la bibliografía han sido organizados para su recopilación de acuerdo con las necesidades de la investigación; así mismo los datos que se obtengan de los cuestionarios y entrevistas se analizarán basándose en una escala de Likert.

El escalamiento tipo Likert fue desarrollado por su autor, Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la respuesta de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide que el sujeto exprese su opinión eligiendo uno de los cinco puntos de la escala: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Es muy importante señalar que el número de categorías de respuesta debe ser el mismo para todas las afirmaciones.

²¹ R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio, *Op. Cit.*, p. 226

La forma de aplicación de esta escala para la investigación es por medio de la entrevista individual, para permitir la oportunidad de externar una opinión abierta sobre el tema que sirva para los propósitos de la investigación .

3.3.4 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados se interpretarán de acuerdo con una distribución de frecuencias, en donde se anotarán las mismas opciones de respuesta para verificar la posibilidad de influencia en función de la frecuencia.

Los cuestionarios realizados nos darán una explicación del problema y orientarán acciones o estudios posteriores; así mismo permitirán el diseño y puesta en marcha por parte de la institución para aceptar o proponer diferentes esquemas de organización para ofrecer los estudios de posgrado, tratándose de mantener así en un nivel de alta excelencia y competitividad que exigen los mercados educativos.

3.3.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Criterios para evaluar el valor potencial de la investigación:

- ♦ *Viabilidad*

La presente investigación resulta de particular interés para la universidad privada de la Ciudad de México, motivo de esta investigación; ya que es una institución que hasta ahora se ha preocupado por ampliar sus servicios y esto implica incrementar su complejidad organizacional; parte de ella es entonces definir claramente una Unidad de Estudios de Posgrado.

- ♦ *Relevancia Social:*

En términos generales los principales beneficiados son los propios alumnos y egresados que se convierten en clientes potenciales de estos servicios, alumnos y egresados de otras instituciones de educación superior, las empresas porque de alguna forma la institución se convierte en una alternativa importante (Problema de la UNAM) para formar especialistas profesionales que tratan de mejorar su desempeño laboral y empresarial incrementando su competitividad, calidad de vida y, por ende, el desarrollo económico y social del país. Así mismo el personal docente y administrativo de la universidad encuentra en su propio centro de trabajo la posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional.

- *Implicaciones prácticas*

Contribuirá a resolver problemas de organización y coordinación de cursos, talleres, diplomados y maestrías, y en un futuro a la creación de las modalidades de especialidades y doctorados.

Centralizará de manera práctica estudios avanzados, derivándose cada modalidad a través de coordinaciones específicas

Contribuirá a fortalecer la imagen de esta UPCM como una institución de Educación Superior que cuenta ya con una Unidad de Estudios de Posgrado repercutiendo en la captación de una mayor matrícula.

Probablemente concentre esfuerzos de investigación de las diferentes disciplinas.

Constituye uno de los primeros pasos para poder convertirse en un candidato deseable a formar parte del Padrón Nacional de Programas de Excelencia del CONACYT.

- *Limitaciones del estudio*

La utilidad de esta investigación puede sintetizarse en la aplicación con éxito del diseño del marco de organización general para la Unidad de Estudios de Posgrado de esta UPCM. Los resultados de la investigación no pueden generalizarse para todas las instituciones de Educación Superior, pero no es impedimento para que los mismos sirvan de base para otras investigaciones.

Así mismo, hasta este momento se considera que la investigación resulta viable, ya que la información, con la que principalmente se trabajará es factible de conseguirse pues gran parte de ella se obtendrá de la existente en el acervo bibliográfico (biblioteca) y a través de sondeos y entrevistas con personal y directivos de la institución. Un problema será si existe la necesidad de destinar fondos considerables para ella.

El tiempo es determinante pues se requiere que esta estructura, si se acepta se implemente con oportunidad y puede implicar trabajo bajo presión.

Asimismo es conveniente mencionar que la presente investigación prescinde de un estudio de mercado con respecto al pronóstico de la demanda de programas de posgrado que actualmente ofrece la institución, esto se debe principalmente a que la reordenación administrativa propuesta trabaja con los programas; personal administrativo; personal docente; recursos e infraestructura en operación. Cabe también señalar que la mayor parte del alumnado inscrito en los programas en funcionamiento son egresados de esta casa de estudios, lo que permite a la institución visualizar su potencial de crecimiento de acuerdo a la expansión de la matrícula en nivel licenciatura. Asimismo se incluye información con respecto a la expansión de la matrícula en los últimos años de este nivel educativo en el capítulo uno de esta investigación.

CAPITULO 4

MARCO TEORICO

4.1 EL ENFOQUE SISTEMICO DE ORGANIZACIÓN

La tendencia para organizar o cooperar en relaciones interdependientes es inherente a la naturaleza del hombre. Las actividades organizadas en nuestros días oscilan entre los grupos informales, formales y organizaciones altamente estructuradas.

La organización implica actividades estructuradas e integradas, es decir gente que trabaja junta o coopera en relaciones de interdependencia. El objetivo por tanto de la administración es lograr la integración de elementos diversos que en ocasiones son cooperativos y otras conflictivos. Es decir, los administradores deben lograr la máxima eficiencia y eficacia en el desempeño organizacional, pero es muy difícil saber como hacerlo. El enfoque sistémico permite describir el comportamiento de las organizaciones tanto en su interior como en su exterior, empleando conceptos básicos de la teoría de sistemas.

No hay que perder de vista que las Instituciones de Educación Superior son organizaciones con objetivos, costos, información, personal, obligaciones de efectividad, etc., y que de acuerdo con el tipo de institución (pública o privada) posee características inherentes a su naturaleza y que hacen necesaria la creación de propuestas propias hacia su interior y capacidad. Algunas instituciones tienen bien en claro y saben que no se pueden formar profesionales de este nivel si no se cuentan con marcos y procedimientos estructurales y operativos eficientes y eficaces así como personal docente apto.

Si cada universidad y cada persona miembro de ella hacen su mejor esfuerzo, éste no bastará si no se sabe hacia dónde se va, cómo y por qué se hace, o si se hace en el rumbo correcto. Gran cantidad de problemas en las instituciones abundan por la falta de información institucional, al no establecer canales de comunicación formal, definir claramente procesos y estructuras de carácter organizacional o por no comprender el tipo de relaciones que se dan entre las diferentes unidades de trabajo. Por ello es necesario para poder formar profesionales de calidad, y sobre todo en niveles de posgrado, partir de esquemas organizativos eficaces e integrales que expliquen y regulen de manera efectiva los servicios de este nivel aclarando los cursos de acción necesarios para cumplir con la misión institucional con una estructura organizacional congruente.

Se ha definido el sistema como un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su

ambiente o suprasistema. El término sistema cubre una amplia gama del mundo físico, lógico y social.²²

Las raíces históricas del pensamiento de sistemas relacionado con la organización y la administración se remontan muchos años atrás:

- Mary Parker Follet** En sus escritos de la época de los teóricos de la administración clásica, expresó muchos puntos de vista indicativos del enfoque de sistemas. Consideró los aspectos psicológicos de la administración, describió a la administración como un proceso social, y consideró a la organización como un sistema social²³
- Chester Barnard** Fue uno de los primeros escritores sobre administración en utilizar un enfoque de sistemas²⁴.
- Herbert Simon y colaboradores** Consideraban a la organización como un sistema complejo de procesos de toma de decisiones. Avanzó enormemente en la búsqueda de un nuevo conocimiento disciplinario para integrar en sus teorías de organización. La gran coherencia en su investigación y sus escritos ha sido la utilización de l enfoque de sistemas. "El término sistema está siendo utilizado cada vez más para referirse a métodos de análisis científico que son particularmente adaptados para desenmarañar la complejidad²⁵". Simon no sólo hace hincapié en este enfoque para el punto vista del comportamiento de las organizaciones, sino que subraya la importancia en la ciencia de la administración.
- Churchman y asociados** Son de los primeros en promover el enfoque administrativo en la ciencia administrativa. "La amplitud de la investigación de Operaciones es un ejemplo del enfoque de sistemas, ya que sistema implica un complejo interconectado de componentes funcionalmente relacionados. Por lo tanto, una organización empresarial es un sistema social o de hombre - máquina²⁶".
- George Homans** Sociólogo que utiliza los conceptos de sistemas como la base para su investigación empírica en grupos sociales. Desarrolló un modelo de sistemas sociales adecuado para grupos pequeños y también para grandes organizaciones. Desde su punto de vista,

²² F. Kast y J. Rosenzweig, *Administración en las Organizaciones un Enfoque de Sistemas*. (México, 1985), p. 110

²³ H. Metcalf y L. Urwick, *Dynamic Administration: The Collected papers of Mary Parker Follet*, (Nueva York, 1941).

²⁴ C. Barnard, *The Functions of the Executive*, (Cambridge, 1938).

²⁵ H. Simon, *Approaching the Theory of Management*, (Nueva York, 1964), p. 82-83.

²⁶ W. Churchman, A. Russell y L. Arnoff, *Introduction to Operations Research*, (Nueva York, 1957), p. 7.

una organización está formada por un sistema ambiental externo y un sistema interno de relaciones que son interdependientes. Hay tres elementos en un sistema social: las actividades, - tareas que la gente desempeña,- las interacciones - que ocurren entre la gente en el desempeño de estas tareas, - y los sentimientos - que se desarrollan entre las personas -. Estos elementos se refuerzan mutuamente, es decir, las actividades conjuntas conducen a interacciones y sentimientos comunes.

Philip Selznick

Utiliza el análisis funcional estructural y el enfoque de sistemas en sus estudios de las organizaciones. El líder institucional es el responsable de la adaptación de la organización a sus sistemas externos. La organización es un sistema dinámico, constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso continuo de evolución. "Los sistemas cooperativos están constituidos por individuos que interactúan como conjuntos en relación con un sistema formal de coordinación. La estructura concreta, es por tanto, un resultado de las influencias recíprocas de los aspectos formal e informal de la organización. Además, esta estructura es en sí una totalidad, un organismo adaptable, que reacciona a las influencias de un medio ambiente externo. Selznick utiliza este marco de referencia de sistemas para investigación empírica en agencias de gobierno y otras organizaciones complejas.

Alexander Bogdanov

Filósofo ruso, desarrolló una teoría de la tectología, o ciencia de la organización universal en 1912, que fue precursora de la teoría general de sistemas y utilizaba muchos de los conceptos de los modernos teóricos de sistemas²⁷.

Instituto Tavistock de Relaciones Humanas

Instituto de Investigación en Inglaterra sobre organizaciones que las considera como sistemas sociotécnicos con una estructuración e integración de actividades humanas en torno de varias tecnologías hacia el logro de objetivos definidos.²⁸

En estos estudios se relacionan las repercusiones que tiene sobre la productividad los cambios tecnológicos en los sistemas productivos. Descubrieron que existe interacción e interdependencia entre los sistemas técnico y social; se comprobó

²⁷ R Miller, *The New Science of Administration in the USSR*, (Estados Unidos, 1971) p. 249-250

²⁸ Emery y Trist, *Socio-Technical Systems*, (Nueva York, 1960), Vol. 2, p. 83-97.

que la integración de un grupo de trabajo es un factor determinante en la productividad y que no bastan mejores técnicas para obtener mayores rendimientos. Cualquier mejora técnica introducida puede resultar contraproducente si afecta negativamente las relaciones sociales y grupales prevaletentes.

Burns y Stalker

Hicieron gran uso del enfoque de sistemas al presentar sus conceptos de sistemas mecánicos y orgánicos.

Michael Crozier y colegas franceses

Han utilizado el enfoque de sistemas para investigar las complejas relaciones del gobierno.

Katz y Kahn

Para ellos los sistemas son dispositivos para poder lograr mejor con los medios de un grupo algún propósito. Señalan que los organismos artificiales son creados por el hombre y sus bases son elementos de tipo psicológico (actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos, expectativas, etc.) por lo que su variabilidad es mayor. Así los roles sociológicos que determinan las conductas de los miembros, las normas que las regulan y los valores que se asientan son las bases interrelacionadas de la construcción de los sistemas sociales.

Kast y Rosenzweig

Precisan una definición general y modelo conceptual de las organizaciones aplicable a todo tipo de organización en donde destacan las principales variables y relaciones organizacionales que permiten establecer un mejor desempeño al medirse éste, a través de una serie de dimensiones adecuadas. Destacan los cinco subsistemas organizacionales que son: metas y valores, estructural, técnico, psico-social y el administrativo.

José Giral y Sergio González

Señalan los vectores tecnológicos del sistema tecnológico. Los sistemas tecnológicos adecuados consideran los insumos, procesos y productos con un enfoque de mercado valorando en el largo plazo la relación sistema-entorno. Las soluciones propuestas pueden ir desde la supervivencia de la organización hasta el mantenimiento de una determinada hegemonía tecnológica en el mercado.²⁹

Cada punto de vista mencionado anteriormente tiene algo valioso que aportar; lo importante a señalar aquí, es que dichos enfoques o puntos de vista pueden ser aplicados de manera complementaria dando lugar a nuevas propuestas para una descripción organizacional sistémica.

²⁹ J. Giral y S. González. *Vectores Tecnológicos del Sistema Tecnológico*, (México, 1980).

4.2 EL MODELO SISTÉMICO PARA LA UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

La complementariedad que pueden ofrecer los diferentes enfoques sistémicos mencionados permite establecer una propuesta en el marco general de referencia bajo el cual se hará análisis organizacional para la Unidad de Estudios de Posgrado de la USB.

Los componentes a considerar para el análisis sistémico de la Unidad son tres:

1. La Misión
2. La Estructura Organizacional
3. El Diseño de Transformación

todos ellos circunscritos por su medio ambiente externo o entorno. Esto básicamente retomado del análisis del sistema tecnológico de José Giral y Sergio González, pues en tan solo tres vectores explican el sistema organizacional completo.

Comprender estos tres componentes en toda su extensión permite la aplicación de una administración exitosa en la prestación de servicios de este nivel educativo, además de ser el eslabón que una a la unidad con el resto de la institución.

4.2.1 La Misión

Este es el primer vector o el vector principal del sistema, es el correspondiente al mercado; en él se localiza a los clientes y a la competencia, marcando la orientación y el rumbo de cualquier organización. Este vector se ve representado por la misión, ya que indica quién es el cliente, qué necesidades se le satisfacen y a través de qué producto o servicio se logra esa satisfacción; la misión indica la razón de ser de la organización, su posicionamiento y nivel de competitividad medidos principalmente por el grado de satisfacción proporcionado a sus clientes.

De lo anterior se considera pues que toda organización es un subsistema de un entorno o medio ambiente que le proporciona recursos, valores y gente que afecta en gran medida su naturaleza y su administración, por lo que es necesario llevar a cabo un análisis y planeación adecuada de lo que la organización desea alcanzar.

Como parte de este primer vector es necesario considerar objetivos, metas y valores y procesos de planeación estratégica, ya que conjuntamente nos permite definir la orientación de la organización y su relación con el medio ambiente. Para Kast y Rosenzweig esto sería parte del subsistema Metas y Valores.

Las metas y valores para estos autores son los fines que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el medio ambiente. Los valores son los puntos de vista que influyen en la conducta y acciones del elemento humano, estos pueden ser individuales, grupales, organizacionales, ambientales, etc. La organización toma muchos de estos valores de un medio sociocultural más amplio. La premisa es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve. La organización cumple con una función para la sociedad, y si quiere tener éxito en recibir entradas, debe responder a los requerimientos sociales.

Este subsistema que es la piedra angular para construir una base sólida que permita orientar a la organización, se define por medio de la misión, visión, objetivos y valores constituyendo en su totalidad la Cultura Organizacional.

Misión

Consiste en declarar en forma clara y objetiva la razón de ser o existir de la empresa; debe responder a: ¿quiénes somos, qué hacemos, para quién lo hacemos y por qué lo hacemos?.

La misión es necesaria para orientar y guiar la acción en la empresa, ya que establece el propósito de la misma?

Los principales componentes de la declaración de la misión son:³⁰

- Mercado consumidor
- Producto y/o servicio
- Dominio geográfico
- Tecnología
- Preocupación por sobrevivir
- Filosofía, autoconcepto y preocupación por la imagen pública

Visión

Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo a dónde quiere llegar la empresa o cuál es su meta como organización; es proyectar a futuro la misión de la empresa. Una organización con una visión claramente definida podrá forjarse su propio destino, lo que le permitirá predeterminedar hasta dónde desea llegar, y lo más importante, qué tiene que hacer para llegar. Las características que debe reunir una visión son:

- Definir claramente el futuro deseado
- Tener un enfoque positivo
- Representar un reto alcanzable para la organización
- Resultar altamente motivadora para todos los integrantes de la organización

³⁰ S Robbins y M. Coulter, *Administración*, (México 1996), p. 261

- Ser redactada en lenguaje entendible para todos los miembros de la organización además de que sus elementos o conceptos básicos puedan ser memorizables.

Objetivos

Los objetivos representan las condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos u organizaciones tratan de alcanzar. Pueden significar misiones, propósitos, metas, fines, cuotas, plazos, etc. Por ellos es necesario hacer distinción entre objetivos oficiales y operativos. Los oficiales son establecidos en términos amplios y ambiguos para justificar las actividades de la organización y vincularla con su medio ambiente. Los operativos son los que en realidad se persiguen. Los esfuerzos por alcanzarlos afectan la capacidad de la organización para recibir insumos y recursos de la sociedad y de esa manera legitimar su existencia. Los objetivos dirigen la atención de los participantes hacia acciones base para la organización. Ofrecen los estándares para evaluar el éxito. Ayuda a determinar las tecnologías requeridas y además sientan las bases para la especialización del esfuerzo, los esquemas de autoridad, las redes de comunicación y decisiones y otras relaciones estructurales³¹.

Valores

Los valores son los puntos de vista normativos que mantienen los seres humanos (consciente o inconscientemente) de lo que es bueno y deseable. Éstos proporcionan estándares mediante los cuales la gente es influida en sus preferencias y acciones. Los valores sociales reflejan un sistema de creencias compartidos sobre metas deseadas y normas de conducta humana. Para su existencia, las organizaciones dependen de un nivel mínimo de valores compartidos entre sus participantes y la sociedad para su existencia. Muchos de estos valores se consolidan a través de la formación de la cultura organizacional.

Entre los valores más comunes en las organizaciones de clase mundial están:

- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Enfoque al cliente
- Obsesión por la calidad
- Respeto a la dignidad humana
- Participación
- Fomento a la calidad de vida
- Sensibilidad y adaptabilidad a cambios en el entorno

Todos ellos apoyados por un alto nivel de liderazgo que dé ejemplo día con día.

³¹ F. Kast y J. Rosenzweig, *Op. cit.*, p. 193-194

4.2.1.1 Cultura Organizacional

Una organización tiene una "personalidad" que llamamos cultura. La cultura es un sistema de significados compartidos. La cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura de la organización, basándose en lo que ven o escuchan dentro de la empresa. Refleja casi siempre la misión y visión de los fundadores de la empresa, es el resultado de la interacción entre las preferencias y suposiciones de los fundadores y lo que los empleados aprendieron subsecuentemente de sus propias experiencias.

La cultura organizacional restringe el comportamiento de los miembros porque actúa como un filtro automático que regula las percepciones, pensamientos y sentimientos de las personas. Las culturas fuertes, especialmente, restringen las opciones de toma de decisiones de los administradores al manifestar qué alternativas son aceptables y cuales no.

"La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos dentro de una organización que determina, en mayor o menor grado, como actúan los empleados."³²

La cultura organizacional es un término descriptivo y ésta puede analizarse al evaluar la calificación de una organización en diez características:³³

- Identidad de los miembros. Identificación con la organización
- Énfasis de grupo. Grado en que las actividades laborales se organizan alrededor de grupos más que de individuos
- Enfoque en las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en consideración el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización
- Integración de unidades. Grado en que entre las unidades se fomenta el funcionamiento coordinado e interdependiente.
- Control. Grado en que las reglas, reglamentos y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- Tolerancia a riesgos. Grado en que se alienta a los empleados a ser emprendedores e innovadores y a asumir riesgos.
- Criterios de recompensas. Grado en que éstas (incrementos, Robbsalariales y promociones) se asignan sobre un criterio de desempeño, en vez de antigüedad y favoritismo.
- Tolerancia a conflictos. Grado en el cual se alienta a los empleados a enfrentar conflictos y críticas abiertamente.
- Orientación a medios y fines. Grado en que la gerencia hace énfasis en los resultados o salidas, más que en las técnicas y procesos utilizados para obtener dichos resultados.

³² S.Robbins y M. Coulter. Op. Cit., p 79.

³³ Id.

- Enfoque de sistema abierto. Grado en que la organización observa y responde a los cambios del entorno

Estas características son relativamente estables y permanentes a lo largo del tiempo, y si bien todas las organizaciones tienen cultura, no todas tienen un impacto igual en los empleados. Cuanto más acepten los empleados los valores clave de la empresa y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte será esa cultura. La fortaleza de la cultura depende de factores como el tamaño de la organización, tiempo de existencia de la empresa, la rotación de personal y la intensidad con la cual se originó.

Es importante recalcar, que al trabajar sobre aspectos tan importantes como la misión, visión y valores se haga sobre convencimiento propio de los altos niveles de la empresa, es decir, se requiere un "verdadero compromiso" al respecto para lograr que lo que se plasme en el escrito coincida con lo que se hace en la práctica, ya que el personal que milita en la organización estará muy atento para ver si realmente se desea una era de dinamismo, cambio, creatividad y retos, o sólo se trata de una "moda pasajera."

Continuando con la explicación de este vector se revisará ahora el proceso de planeación estratégica, ya que a través de éste es posible definir de manera más precisa el marco estratégico de competencia bajo el cual operará en este caso la Unidad de Estudios de Posgrado.

4.2.1.2 Planeación Estratégica

"Planear es estudiar el pasado para decidir en el presente qué hacer en el futuro, determinando quién, cuándo y dónde se hará?"

Planeación es el proceso de determinar objetivos y evaluar la forma en que estos objetivos pueden lograrse mejor.

La Planeación define una dirección, reduce el impacto al cambio, minimiza el desperdicio y lo superfluo, y establece los criterios de control. Establece un esfuerzo coordinado.

Puesto que la planeación obliga a mirar hacia el futuro, anticipar el cambio, considerar su impacto y desarrollar las respuestas apropiadas, la planeación por lo tanto reduce la incertidumbre. También esclarece las consecuencias de las acciones que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio.

Existen básicamente dos tipos de planes:

- **Estratégicos.** - Los cuales tienen aplicación a toda la organización, establecen los objetivos generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno. Generalmente van más allá de cinco años, son flexibles, establecen guías generales, lo cual a veces les hace perder claridad. Son planes que son diseñados para situaciones únicas y se crean como respuestas a decisiones no programadas tomadas por los gerentes. Ej.: Adquisiciones, fusiones o creación de unidades estratégicas de negocios u organizacionales.
- **Operacionales.** - Son los que establecen los detalles de cómo se lograrán los objetivos generales. Cubren periodos de menos de un año y definen los objetivos claramente con el fin de no permitir interpretaciones. Son planes continuos que proporcionan guías para actividades repetitivas de manera constante en la organización y se crean como respuesta a decisiones programadas que toman los gerentes. Ej.. Lograr el 15% de incremento de matrícula en Posgrado para el ciclo escolar que inicia en agosto del 2002.

Es necesario considerar en procesos de planeación factores de contingencia como:³⁴

1. **Nivel en la Organización** Niveles operativos, supervisión o primera línea utilizan más los planes operativos; mandos medios y superiores utilizan mayormente la planeación estratégica.
2. **Grado de Incertidumbre del entorno.** Cuanto más grande sea la incertidumbre del entorno los planes tendrán que ser más direccionales y el énfasis se habrá de dar en el corto plazo. Si se están dando cambios rápidos e importantes en el entorno tecnológico, social, económico, legal, internacional, etc., es más probable que los cursos de acción bien definidos y trazados entorpezcan el desempeño de una organización más que ayudarlo. Cuando la incertidumbre es alta, los planes específicos deberán de alterarse para adaptarse a los cambios; con frecuencia a un alto costo y disminución de la eficiencia. Si una organización enfrenta un entorno de cambio rápido, los gerentes deben ser flexibles al planear.
3. **Duración de Compromisos Futuros.** Este factor se relaciona con el marco temporal de los planes. Cuanto más afecten los planes actuales los compromisos futuros, mayor deberá ser el lapso en el que los gerentes deben planear. Es decir, los planes deben ir lo bastante lejos para hacer frente a los compromisos que se hacen hoy. Planear demasiado a futuro o por un periodo muy corto resulta ineficiente. Los gerentes no planean decisiones futuras sino que planean el impacto futuro de las decisiones actuales.

³⁴ B y R Richardson, *Planeación de Negocios, un Enfoque de Administración Estratégica*, (México, 1996)

Anteriormente los planes para el futuro simplemente eran extensiones de lo que la organización había realizado en el pasado. Sin embargo, los impactos del entorno a partir de las décadas de los setentas, ochentas, noventas y del nuevo siglo tales como las crisis de energéticos, la desregulación de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico y la creciente competencia global, minaron este enfoque de la planeación a largo plazo. Estos cambios en las "reglas del juego" obligaron a los gerentes a desarrollar un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e identificar oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva. De lo anterior se desprenden los niveles de planeación que pueden encontrarse en una organización. La definición y utilización de estos niveles depende generalmente del tamaño de la organización y del nivel de detalle al cual se desea llevar el proceso de planeación:³⁵

1. Nivel Corporativo

Este tipo de planeación está presente en organizaciones que manejan más de dos líneas de productos y/o servicios. Este nivel busca dar respuesta a la pregunta de ¿En qué negocio debemos participar? Determina los papeles que desempeñará cada unidad de negocios de la organización. Ej.: PepsiCo. (Pepsi, 7-up internacional, Taco Bell, Pizza Hutt, KFC)

2. Nivel Negocio, Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Busca dar respuesta a la pregunta de ¿Cómo podemos competir en cada uno de nuestros negocios?

Para organizaciones pequeñas con una sola línea de productos/servicios o la organización grande que no se ha diversificado, este nivel es igual al corporativo. Para organizaciones con múltiples negocios, cada división formulará su propia estrategia para productos, mercados, competencia, publicidad, etc. Ej.: Anheuser Busch (Cervezas, alimentos, medios y división entretenimiento – Sea World y Busch Gardens- y alianzas con cervecerías extranjeras en Japón, Corea del Sur e Irlanda).

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planeación puede facilitarse al crear unidades estratégicas de Negocios (UEN) que representan negocios únicos o un grupo de negocios relacionados. Cada UEN tiene su propia Misión, Competidores y estrategia.

El concepto de UEN separa las unidades de negocios basándose en los siguientes principios:

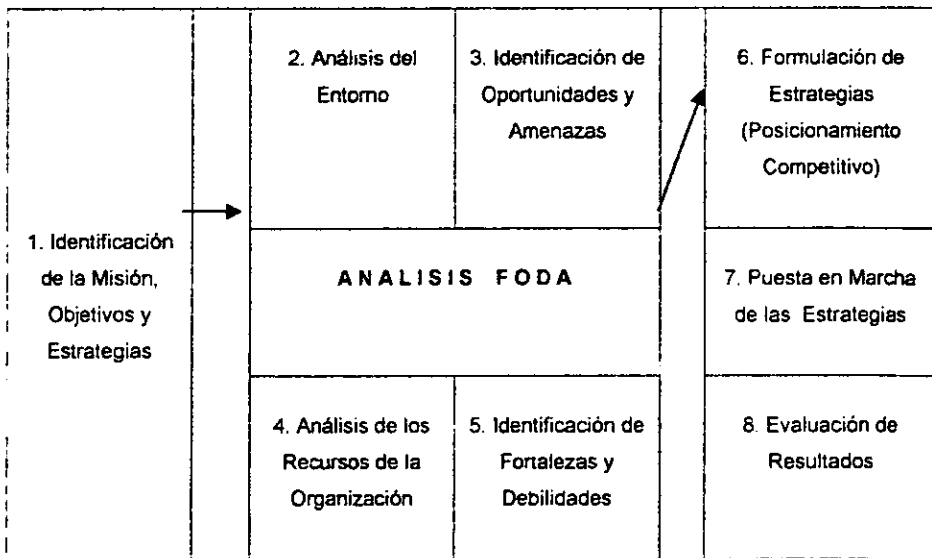
³⁵S. Robbins y M. Coulter. *Op. cit.*, p. 257-259.

- La organización se administra como un portafolio de negocios.
- Cada unidad de negocios del portafolio desarrolla una estrategia adaptada a sus capacidades y necesidades de competencia, pero en consistencia con las capacidades y necesidades generales de la organización.
- El portafolio total se administra para que sirva a los intereses de la organización como un todo: alcanzar un crecimiento equilibrado, ingresos y mezcla de activos con un nivel de riesgo aceptable y controlable.

3. Nivel Funcional.

Busca responder a la pregunta ¿Cómo podemos apoyar la estrategia de nivel de negocios? Generalmente para organizaciones que se departamentalizan funcionalmente en Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, etc. Ej. Selección de Personal para determinada división o estrategias promocionales para nuevos conceptos, diseño de nuevos productos o servicios, etcétera.

El proceso de planeación estratégica como se visualiza en el gráfico , es un proceso de ocho pasos: los primeros seis describen la planificación y los dos últimos corresponden a la puesta en práctica y su evaluación.³⁶



³⁶ Ibid., p.260

Identificación de misión, visión y valores

Como se ha señalado al principio de la explicación de este primer vector, la misión, visión y valores aclaran la ruta que ha de recorrerse y el destino deseado. Se define el qué, para quién y por qué de la organización.

Análisis FODA

a) Análisis del Entorno (Oportunidades y Amenazas)

El entorno o medio ambiente está compuesto de todo aquello en lo que el sistema no puede influir, pero que a su vez es determinante en como opera el sistema.³⁷ El reconocimiento del entorno – determinando las amenazas y las oportunidades que éste presenta a la organización – permite al administrador orientar al sistema con un enfoque estratégico.

Entender la naturaleza del entorno es una plataforma de seguridad para encontrar una mejor y más adecuada forma organizacional, y la forma en que pueden crearse e implantarse estrategias de producto / mercado. A través de este análisis se pueden establecer las oportunidades presentes y futuras y los peligros a los cuales se enfrentan las organizaciones.³⁸

Para hacer este análisis más completo debe analizarse la estructura del entorno en base a tres conceptos básicos que son:³⁹

- Análisis de segmentación de mercado refiriéndose a compradores reales y potenciales de acuerdo con características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Esto permitirá hacer aproximaciones al potencial de crecimiento y posibles amenazas de competidores existentes y potenciales.
- Análisis de la estructura competitiva en donde se hace una reflexión sobre los protagonistas de la competencia y sus posiciones y encontrar una alternativa para generar una ventaja competitiva. Las estrategias de Michael Porter resaltan mucho sobre este aspecto del entorno cuando analiza las cinco fuerzas competitivas: Barreras de ingreso, poder de negociación de compradores y vendedores, amenaza de sustitutos y la rivalidad existente.
- Análisis PEST que se refiere a los hechos y tendencias que ocurren en los frentes Político, Económico, Social y Tecnológico permitiéndole a la empresa contar con puntos de vista más amplios y la perspectiva futura de sus unidades estratégicas de negocio.

³⁷ W. Churchman. *El Enfoque de Sistemas*, 1973.

³⁸ B. Y. R. Richardson. *Op. cit.*, p. 58 – 59

³⁹ *Ibid.*, p. 60 - 64

b) Análisis de los Recursos de la Organización (Fortalezas y Debilidades)

Después de ver hacia fuera para encontrar las fuerzas significativas en el trabajo del ambiente de las empresas, la etapa final de la práctica del análisis FODA implica un escrutinio más introvertido de los elementos dentro de la empresa, los cuales pueden ser determinantes para el éxito futuro. El proceso debe indicar cómo redireccionar los recursos para mejorar las metas de los sistemas (en cuanto a eficiencia y control) y, por tanto mejorar el rendimiento de las utilidades del negocio.

Para esta parte se recomienda hacer una lista de verificación para análisis de los recursos tangibles e intangibles de la empresa la cual permitirá visualizar.⁴⁰

- Qué recursos tenemos
- El equilibrio / balance de recursos entre departamentos
- Qué tan efectiva y eficiente es su asignación
- Cuál es la flexibilidad de los recursos
- Indicar el tamaño y naturaleza de cualquier falta de recursos dentro de la organización, identificando costos en áreas de mejora
- Determinar la naturaleza y dimensión de la posición estratégica
- Definir la efectividad del "ajuste empresarial", es decir, definir la armonía entre la estructura interna de la empresa y estructura del entorno

Este análisis introspectivo permitirá destacar los generadores de competitividad futura y los detractores de estas ventajas conforme surgen. También deberá identificar los aspectos que son evidentemente buenos para la organización y cuales la apartan de sus competidores.

Una vez realizado el FODA debe procederse a definir el marco o posicionamiento competitivo que desea la organización; aquí es necesario establecer las estrategias adecuadas para los diferentes niveles (Corporativo, funcional y de negocio) permitiéndole a la organización capitalizar mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno, dándole por ende, una ventaja competitiva relativa sobre sus rivales.

⁴⁰ Ibid., p 66 - 69

Marcos Estratégicos

1. Nivel Corporativo

Definimos la estrategia a nivel corporativo al hacer la pregunta ¿Qué negocio o negocios son en los que queremos estar? Dos enfoques populares para dar respuesta a esta pregunta son: el de las Estrategias Magnas o grandes estrategias y la Matriz de Portafolio Corporativo del Boston Consulting Group (BCG).⁴¹

Estrategias Magnas :

- *Estabilidad*

Se caracteriza por la ausencia de cambios significativos en la estrategia organizacional. Ej.: seguir sirviendo a los mismos clientes con los mismos productos / servicios; mantener la porción del mercado o mantener la marca anterior de utilidades. Esta estrategia se usa cuando el desempeño de la organización es satisfactorio y el entorno parece estable y sin cambios, es decir la empresa no tiene fortalezas valiosas o debilidades graves y no hay oportunidades del entorno abundantes que perseguir, pero tampoco amenazas críticas por evitar. Ej. Kellog's crea alimentos para el desayuno y no tiene deseos por diversificarse.

- *Crecimiento*

Estrategia de gran atractivo para empresas estadounidenses; ésta consiste en incrementar el nivel de operaciones cómo generar mayores ingresos en las ventas, más empleados o mayor participación en el mercado. El crecimiento puede lograrse mediante:

⁴¹ S. Robbins y M. Coulter. *Op. cit.*, p. 269-282

Expansión directa o concentración	Diversificación Relacionada. Forma en que las compañías eligen crecer ya sea fusionándose o adquiriendo empresas similares		Diversificación no relacionada:
	Fusión	Adquisición	
<p>Se logra incrementando internamente las ventas de una empresa. la capacidad de producción o la fuerza de trabajo. Ej. McDonald's.</p> <p>Otra forma de crecer es creando negocios relacionados o no con la línea original de negocios de la empresa.</p> <p>Crece también por la vía de creación de negocios dentro del canal de distribución vertical. Ej. United Airlines tiene su propio negocio de servicio de alimentos abordo.</p>	<p>Cuando dos o más empresas, generalmente de tamaño similar, se combinan para formar una sola firma mediante un intercambio de acciones. Ej Sperry y Burroughs se fusionaron en Unisys para competir vs. IBM en el mercado de Computadoras</p>	<p>Sucede cuando una compañía adquiere a otra mediante un pago en efectivo o acciones o la combinación de ambos. Ej PepsiCo adquirió KFC; Pizza Hut y Taco Bell</p>	<p>Crecimiento de las empresas mediante la fusión o la adquisición de empresas que no tienen un enlace directo con lo que la empresa original hace. Ej. Molson Cos., la cervecera más grande de Canadá tiene intereses en productos y servicios de limpieza, deportes y entretenimiento. Las dificultades para competir con éxito en mercados no relacionados ha hecho que su popularidad decrezca.</p>

- **Atrincheramiento**

Significa reducir el tamaño o la diversidad de las operaciones de una organización, los motivos pueden ser diversos tales como: una competencia global agresiva, la desregulación, las fusiones y adquisiciones y los adelantos tecnológicos entre otros. Esta estrategia resulta adecuada para compañías no lucrativas, Universidades e instituciones de educación Superior cuando eliminan programas o cursos o congelan profesores o personal administrativo, resultado o respuesta a la disminución de la matrícula o reducción de asignaciones presupuestales del Gobierno.

- *Combinación*

Es la búsqueda simultánea de dos o más estrategias de las anteriores. Puede buscarse una distinta para cada UEN. Ej. Pepsi Co. busca en bebidas gaseosas una estrategia de atrincheramiento y en KFC, Taco Bell y Pizza Hut estabilidad.

Matriz del Portafolio Corporativo BCG

Esta matriz fue desarrollada a principios de la década de los setentas e introdujo la idea de que cada UEN podría evaluarse y trazarse en una matriz de dos por dos para identificar cuáles ofrecen alto potencial y cuáles representan un freno para los recursos de la organización. En dicha matriz el eje horizontal mide o representa la participación del mercado y el eje vertical indica el crecimiento del mercado anticipado

Por lo tanto la Matriz BCG es una herramienta de estrategia para guiar la asignación de recursos basada en la participación del mercado y el crecimiento de las unidades del negocio. De esta forma la matriz define cuatro tipos de negocios:

- *Vacas de Efectivo o Industria Estancada*

Bajo crecimiento, alta participación de mercado. Los productos de esta categoría generan fuertes cantidades de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento futuro están limitadas. Ej. Acerc. papel común, etc.

- *Estrellas o Industria Fragmentada*

Alto crecimiento, alta participación del mercado. Estos productos se encuentran en un mercado de rápido crecimiento y mantienen una participación importante del mercado, pero podrían o no producir un flujo de efectivo positivo. esto depende de la necesidad de inversión en nuevas plantas, equipo o desarrollo de productos. Ej. Misceláneas, Boutiques, etc.

- *Incógnitas o Industria Especializada*

Alto crecimiento, baja participación del mercado. Se trata de productos especulativos o sofisticados que implican altos riesgos. Pueden ser redituables, pero tienen una baja participación en el mercado. Ej. Autos, Servicios de Internet, T.V., etc

- *Perros o Industria por Volumen*

Bajo crecimiento, baja participación del mercado. Esta categoría no produce mucho efectivo, ni tampoco lo requiere en grandes cantidades. Estos no prometen nada en cuanto a una mejora en su desempeño. Ej. Tornillos, Focos, lápices, etc.

2. Nivel de Negocios

Estas estrategias auxilian a los gerentes a definir la forma en que desean que cada UEN compita en el mercado. Los marcos más populares son:

Estrategias Adaptativas de Raymond Miles y Charles Snow

Este conjunto de estrategias lo que buscan establecer es una buena relación entre la estrategia y el entorno de la unidad de negocios, la estructura interna y los procesos gerenciales.⁴²

- *Perceptores Entusiastas o Buscadores*

Procuran la innovación. Su fortaleza es encontrar y explotar nuevas oportunidades de producto y mercado. Dependen de su habilidad para investigar una amplia variedad de condiciones del entorno, tendencias y acontecimientos. Los márgenes de utilidad deben ser altos para justificar los riesgos que asumen y compensar las ineficiencias de producción.. También , la flexibilidad en la toma de decisiones es determinante para el éxito.. Ej Federal Express es un buscador, fue pionero en las innovaciones en la entrega de paquetería y ha ampliado sus servicios a nivel global.

- *Analizadores Ansiosos*

Son imitadores. Copian las ideas de éxito de los buscadores y deben tener la capacidad de responder a las iniciativas del buscador y al mismo tiempo mantener una eficiencia en la operación en sus productos actuales y áreas de mercado. Buscan oportunidades activamente, pero sólo las que se ajusten a sus capacidades organizacionales. Analizan las nuevas posibilidades de negocio a fondo lo que los vuelve más eficientes que los buscadores. Ej. Bancos

- *Reactores Renuentes*

Opera sin un plan estratégico coherente. Reaccionan a los cambios del entorno y con frecuencia se meten en situaciones de crisis. En general, responden de manera inapropiada, tienen un mal desempeño y son renuentes a comprometerse agresivamente con una estrategia específica para el futuro. Ej. Bacardi no ha desarrollado productos innovadores a pesar de su crisis de inicios de los noventas, DEC Digital Equipment Corporation fabricante de computadoras estadounidense.

⁴² R. Hall, *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*, (México, 1996), cap 8

▪ *Defensores de Dominio*

Buscan estabilidad al hacer énfasis en un dominio de operaciones estrecho, en una industria bien definida. Tiene negocios bien establecidos que buscan proteger. Dentro de su nicho limitado, los defensores buscan agresivamente impedir que los competidores entre a su terreno. Se valen de tácticas económicas normales como precios competitivos o la creación de productos o servicios de alta calidad y tienden a ignorar desarrollos y tendencias fuera de su propio nicho reducido. Con el tiempo, los verdaderos defensores son capaces de labrar y mantener pequeños nichos del mercado dentro de sus industrias que los competidores encuentran difíciles de penetrar. Ej. Union Carbide se mantiene como una empresa química.

Estrategias Competitivas de Michael Porter

Identifica tres estrategias genéricas que los gerentes pueden elegir:

- *Liderazgo en costos.*- Cuando la empresa se propone ser el productor de más bajo costo en su industria. Busca enérgicamente eficiencia en producción, mercadotecnia y otras áreas de operación. Sus gastos administrativos se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que esté a su alcance para recortar costos. Aunque los líderes de costos bajos no hacen mucho énfasis en los detalles, el producto o servicio que se vende debe notarse tan comparable como el que ofrecen sus rivales o al menos ser aceptables para los compradores. Ej. Wal Mart. Union Carbide

- *Diferenciación.*- La empresa busca ser única en su oferta de productos y en su industria, de tal forma que los clientes la valoren ampliamente. Las fuentes de diferenciación podrían ser la alta calidad, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca positiva que sea fuera de lo común. La clave radica en que sea cual fuera el atributo seleccionado para la diferenciación éste debe poner a la empresa en un nicho aparte de sus competidores y ser lo bastante significativa para justificar un precio adicional que exceda el costo de la diferenciación. Ej: Sony (calidad y diseño innovador) Huggies Pull-Ups de Kimberly Clark (diseño de pañal entrenador).

- *Enfoque.*- Esta estrategia busca una ventaja de costos (enfoque en costos) o una ventaja de diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. Es decir, se selecciona un segmento de mercado o un grupo de segmentos de una industria excluyendo a los demás. Estos segmentos pueden basarse en la variedad de productos, el tipo de comprador final, el canal de distribución o la ubicación geográfica de los compradores. La meta de esta estrategia es explotar el segmento estrecho de un mercado. Su factibilidad depende de si la compañía puede soportar el costo adicional del

enfoque. Suele ser la estrategia más recomendable para negocios pequeños debido principalmente a que no tienen los recursos para manejar economías de escala o recursos internos para manejar cualquiera de las otras dos estrategias.

El éxito de la selección depende del ajuste de las fuerzas competitivas de la organización y de la industria en la que se encuentra. La contribución más importante de Porter ha sido delinear con cuidado la forma en que la gerencia puede crear y sostener una ventaja competitiva que le dé a la compañía una rentabilidad por arriba del promedio.

Porter propone que algunas industrias son más rentables que otras y por lo tanto mayormente atractivas para ingresar y permanecer ahí (Industria farmacéutica con altos márgenes de utilidad en forma histórica vs. aviación que se destaca por sus bajas utilidades). Sin embargo esto no significa que una compañía no pueda ganar mucho dinero en una industria opaca. En cualquier industria son cinco las fuerzas competitivas que dictan las reglas del juego. Estas determinan la rentabilidad de la industria porque ejercen influencia directamente en los precios que las empresas pueden fijar en lo individual, su estructura de costos y sus requerimientos de inversión de capital. Las cinco fuerzas competitivas son:

Bareras de Entrada	Economías de escala, lealtad a la marca y requerimientos de capital determinan que tan fácil o difícil es que nuevos competidores entren en una industria.
Amenaza de sustitutos	Cambios de costos y lealtad del comprador determinan el grado en que los clientes estarían dispuestos a comprar un producto sustituto.
Poder de negociación de los Compradores	Número de compradores en el mercado, la información disponible para compradores y la disponibilidad de sustitutos determinan la cantidad de influencia que los compradores tienen en una industria.
Poder de negociación de los proveedores	Grado de concentración de los proveedores y la disponibilidad de insumos sustitutos determinan la cantidad de influencia y poder que los proveedores tienen sobre las firmas en la industria.
Rivalidad existente	Factores como el crecimiento de la industria, una demanda en aumento o decremento y las diferencias entre productos determinan que tan intensa será la rivalidad de la competencia entre las empresas de la industria.

Según Porter ninguna empresa puede desempeñarse con éxito a un nivel por arriba del promedio tratando de ser todo para todas las personas. Sugiere que los gerentes seleccionen una estrategia que dará a la organización una ventaja competitiva. Una ventaja competitiva surge de tener ya sea menores costos o ser diferente; los gerentes pueden elegir cualquiera de las tres estrategias mencionadas dependiendo de las fortalezas de la organización, la competencia distintiva y los puntos débiles de sus competidores.

El éxito a largo plazo con cualquiera de las estrategias competitivas de Porter exige que esa ventaja sea sostenible. Esto es, debe soportar las acciones de la competencia o los cambios en la evolución de la industria. Esto no es fácil, la tecnología cambia, lo mismo que los gustos del consumidor y más aún algunas ventajas pueden ser imitadas con facilidad por los competidores. La administración por lo tanto debe ser capaz de crear barreras que hagan difícil la imitación o que reduzcan las oportunidades competitivas.

Algunos ejemplos de barreras pueden ser economías de escala fuertes que reducen precio y ganan volumen (Glaxo) asegurar proveedores con contratos exclusivos y limitar así el acceso a competidores a estas fuentes de aprovisionamiento o cabildear en busca de políticas gubernamentales que pongan tarifas a la importación y se limite la competencia extranjera.

Sostener una ventaja competitiva exige acción constante de la gerencia para mantenerse un paso delante de la competencia.

En un entorno dinámico e incierto, la planeación estratégica es muy importante porque puede proporcionar a los gerentes un medio sistemático y comprensible para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización e identificar oportunidades para las que se podrían desarrollar y explotar una ventaja competitiva sostenible.

El establecimiento de un marco estratégico adecuado para la Unidad de estudios de Posgrado de la UPCM aproxima a incrementar sus probabilidades de éxito. Puesto que los servicios ya se prestan, es necesario definir claramente qué es lo que se desea lograr y como se logrará.

4.2.2 La Estructura Organizacional

El segundo vector o estructura organizacional (de acuerdo con José Giral y Sergio Hernández) sigue a la estrategia y depende de ella. Un entorno turbulento al afectar el mercado lleva a las organizaciones a establecer nuevas estrategias, que a su vez demandan nuevas estructuras.⁴³ Este vector es el responsable de proveer los insumos necesarios al proceso de transformación, así como la normatividad interna necesaria y su coordinación adecuada para obtener los productos y servicios con las características acordes a las necesidades de los clientes. La efectividad de este vector está dada por el grado en que coadyuva al logro de la misión y su apoyo al vector de diseño de transformación.

De acuerdo con Kast y Rosenzweig la estructura de la organización crea el esquema formal y determina la forma en que se realizan las tareas; tiene que ver con la diferenciación de tareas en unidades de operación y los esquemas de relaciones establecidas entre ellas. Las organizaciones tienen una estructura formal (planeada) y una informal. La estructura formal puede ser apreciada por su propio diseño y el análisis de variables como tamaño, complejidad, formalización y centralización. La informal se da entre los participantes de la organización y surge por las relaciones naturales y espontáneas que se dan en el lugar de trabajo; ésta está estrechamente asociada al subsistema psicosocial. Las relaciones formales e informales representan el esquema integrador entre los requerimientos tecnológicos y los sistemas psicosocial y administrativo.

Es en este vector donde la UPCM definirá el marco organizacional para su Unidad de Posgrado, pues le permitirá definir qué tipo de estructura, funciones, normatividad y recursos son los más idóneos para ofrecer los servicios educativos de este nivel.

El concepto de estructura organizacional es un tanto abstracto e intangible; sin embargo, es real y afecta a toda la organización. En forma simple, se puede considerar a la estructura "como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de una organización"⁴⁴. La estructura de la organización no puede ser concebida completamente separada de sus funciones (procesos organizacionales); sin embargo, se trata de dos fenómenos separados. Los conceptos de estructura y proceso pueden ser vistos como las características estática y dinámica de la organización.

En organizaciones complejas, la estructura se establece de manera inicial por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas y luego por medio del establecimiento de patrones de

⁴³L. Valdés Hernández. *Propuesta para la Integración y Administración Estratégica de las Unidades Universitarias de Vinculación*. (Ciudad Universitaria, México, 1999).

⁴⁴F. Kast y J. Rosenzweig. *Op. cit.*, p. 244

relación entre estos subsistemas. Es a esta diferenciación interna y al patrón de relaciones con cierto grado de permanencia a la que se hace referencia como estructura. La estructura formal a menudo se define como:⁴⁵

- a. El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos
- b. La forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación)
- c. La forma en que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración)
- d. Las relaciones de poder, status y jerarquías dentro de la organización (autoridad)
- e. Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)

Reyes Ponce define el proceso de organización como: "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre los diferentes niveles, funciones y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos."⁴⁶

En términos generales la estructura cumple tres funciones básicas:

- 1) Las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales
- 2) Deben minimizar o regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización
- 3) Son el medio por el cual se ejerce el poder en el proceso de toma de decisiones

La mayor parte de las organizaciones modernas debido a diversas fuerzas pasan por cambios frecuentes en su estructura. Existe la tendencia hacia estructuras dinámicas y flexibles, dejando atrás la forma rígida y burocrática. Sin embargo cabe aclarar que muchas organizaciones pueden funcionar de manera más eficiente con estructura mecanicista y otras con estructuras orgánicas (Burns y Stalker). Estas dos formas organizacionales representan puntos opuestos de un proceso continuo. En muchas organizaciones podría ser necesario operar ciertas secciones como la de investigación y desarrollo como un sistema orgánico y otras como la de producción como un sistema más mecanicista. Es aquí donde un enfoque contingente de la organización podría definir su conveniencia. A continuación se presenta un comparativo de características entre estos dos tipos de estructuras opuestas.⁴⁷

⁴⁵ *Id.*

⁴⁶ A. Reyes Ponce, *Op. cit.*, p. 212

⁴⁷ F. Kast y J. Rosenzweig, *Op. cit.*, p. 276.

<u>Características</u> <u>Organizacionales</u>	<u>Tipos de Estructuras</u>	
	Estable – Mecanicista	Adaptable - Orgánica
Apertura a las influencias del medio	Relativamente cerrada. Intenta seleccionar y minimizar las fuerzas ambientales y reducir la incertidumbre	Relativamente abierta. Diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre
Formalización de Actividades.	Más formalmente basada en la estructura	Menos formal basada en la estructura
Diferenciación y especialización de actividades	Funciones y departamentos específicos y mutuamente excluyentes	General, y en ocasiones con actividades que se superponen
Coordinación	Primordialmente a través de la jerarquía y de procedimientos administrativos claramente definidos	Por medios múltiples y la interacción personal
Estructura de autoridad	Concentrada, jerárquica	Dispersa, múltiple
Fuente de autoridad	Puesto	Conocimiento, experiencia
Responsabilidad	Atribuida a puestos específicos y/o roles	Compartida por muchos participantes
Tareas, roles y funciones	Claramente definidos y especificados en los organigramas, las descripciones de puestos y otros	Definidos muy vagamente y determinados por las circunstancias, expectativas mutuas y así sucesivamente
Patrones de Interacción influencia	Superior-subordinado jerárquica	Superior-subordinado; subordinado-superior; horizontal y diagonal.
Procedimientos y reglas	Muchos y específicos, generalmente estrictos y formales	Pocos y generales, por lo regular no escritas e informales
Estratificación (poder, estatus, compensación, etc)	Mayor diferencia entre los niveles	Menor diferencia entre los niveles
Toma de decisiones	Centralizada, concentrada hacia los altos niveles	Descentralizada, compartida con toda la organización
Permanencia de la forma estructural	Tiende a estar relativamente fija	Continuamente adaptándose a nuevas situaciones.

Es muy importante que la organización diseñe estructuras que sean congruentes con las actitudes y el comportamiento de los miembros participantes, así como la consideración de la influencia del medio en su operación, de tal forma que los propósitos que impone la estructura verdaderamente se cumplan y no se conviertan en un obstáculo más para la competitividad y excelencia en el funcionamiento de la organización.

Los componentes estructurales más comunes son el tamaño, la complejidad, la centralización y la formalización y como influyen en los procesos organizacionales.

4.2.2.1 Tamaño

A simple vista el tamaño parece ser una variable sencilla - número de personas en una organización -, sin embargo, la discusión de los límites organizacionales sugiere que a veces es problemático saber quién está dentro o fuera de una organización. Kimberly (1976) demostró que el tamaño tiene en realidad cuatro componentes.⁴⁵

- Capacidad física de las organizaciones. Salones para una universidad, camas en los hospitales, líneas de ensamble o velocidad de transformación en una organización.
- Personal disponible en la organización. Medición y conceptualización de tamaño más comúnmente utilizada. Sin embargo en algunas organizaciones suele ser ambiguo. Para instituciones religiosas o universidades un mayor tamaño es la meta, para otras comerciales y/o productivas significa un mayor costo en el presupuesto. El fin es definir claramente el punto de vista bajo el cual se considera al tamaño y para efectos prácticos se refiere al número de empleados en la organización.
- Insumos o productos de la organización. Involucra factores como el número de clientes o estudiantes servidos, reclusos en una prisión, o los insumos y el volumen de ventas en una empresa productiva.
- Recursos discrecionales disponibles para una organización, en la forma de riqueza o activos netos. Básicamente se refiere al patrimonio de la organización.

El incremento del tamaño organizacional se asocia al incremento en la diferenciación organizacional, así como con una detallada estructuración de las actividades y una menor

⁴⁵ R. Hall, *Op. cit.*, p. 94.

concentración de autoridad. El tamaño se asocia con la flexibilidad para asignar personal, delegar autoridad y hacer énfasis en los resultados más que en los procedimientos.

El tamaño adquiere una mejor comprensión al asociarlo con el resto de las variables estructurales ya que determina los niveles de complejidad, centralización y formalización necesarios para las organizaciones.

4.2.2.2 Complejidad

La complejidad es una de las primeras cosas que llama la atención de una persona que entra a cualquier organización ya que son evidentes la división del trabajo, nombres de puestos, divisiones múltiples y los niveles jerárquicos.

Las organizaciones contienen muchas subpartes que requieren coordinación y control y entre más subpartes, más complejos son estos puntos, por lo que se concluye que las organizaciones varían en su grado de complejidad. Se ha definido de manera simplista a la complejidad como el grado de segmentación interna de una organización y que está en función de tres elementos que son la diferenciación horizontal o departamentalización; la diferenciación vertical o jerarquización y la dispersión espacial que puede asemejarse al número de sucursales o centros separados de trabajo con los que cuenta la organización.

Diferenciación Horizontal

Esta se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización. Existen dos formas básicas para esta división:

- Especializadas en donde se le da a personal altamente capacitado y/o calificado una gama amplia de actividades, son responsables de operaciones completas con la autoridad suficiente para llevarla a cabo hasta su terminación como podrían ser las áreas de Mercadotecnia, Finanzas, Producción, etc.
- No especializadas, esta forma se ve con mayor claridad en líneas de ensamble, donde cada obrero desempeña solo una o unas cuantas tareas repetitivas, ésta es rutinaria y uniforme. se basa principalmente en el conteo de nombres de puestos que se apoyan en sueldos o en antigüedad, por ejemplo mecanógrafa A, B o C.

Mientras mayor es la división del trabajo, mayor es el nivel de complejidad horizontal. Para poder medirla se hace el conteo de puestos rutinarios y/o profesionales, así como el número de divisiones, departamentos o unidades dentro de una organización

El proceso de agrupar individuos en unidades o departamentos para facilitar el logro de las metas organizacionales se conoce como *departamentalización*. El concepto se apoya en que la división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación y ésta se facilita colocando juntos en departamentos a especialistas bajo la dirección de un gerente. La creación de éstos, generalmente se basa en :

- **Departamentalización Funcional** que son las funciones generales de trabajo que se realizan dentro de la organización: Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos, Finanzas Producción, etc.
- **Departamentalización por Producto** que es por área de productos principales de la empresa y el responsable de área tiene que ver con todo lo que se relacione con su línea de producto
- **Departamentalización por Cliente** y es que cada departamento tiene una serie de problemas y necesidades comunes que pueden resolverse mejor teniendo especialistas en cada uno como ejemplo las casas editoriales tienen departamentos para libros de secundaria, bachillerato y profesional, la banca para clientes de primer y segundo piso, etc.
- **Departamentalización Geográfica** encaminada específicamente a la función de ventas y división de sus territorios en Norte, Sur, Este, etc. Es muy valiosa cuando los clientes de una organización están muy dispersos en un área geográfica grande.
- **Departamentalización por Proceso** que se da en procesos productivos complejos y cada departamento se especializa en una fase específica de la producción. Hace énfasis en el flujo de trabajo y puede utilizarse tanto para procesar clientes como productos.

Actualmente se reconoce la importancia de la atención al cliente y están respondiendo con una creciente departamentalización por clientes, y los diferentes tipos de departamentalización tradicional se combinan con equipos interfuncionales (expertos en varias áreas) dando lugar a estructuras organizacionales matriciales, que consiste en asignar a especialistas de distintos departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos bajo la dirección de un gerente de proyecto.

Diferenciación Vertical

Esta resulta ser menos complicada que la diferenciación horizontal, utiliza indicadores directos de la profundidad de la jerarquía. Meyer define a la diferenciación vertical como la "proliferación de

niveles de supervisión" y Pugh sugiere que se puede medir mediante un conteo de "número de puestos de trabajo existentes entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en el producto".

Los aspectos que examina la dimensión vertical son cuatro:

- *Unidad de mando* que se refiere específicamente a "con quien" se reporta un trabajador, descrito por Fayol como uno de los catorce principios universales de la administración. Casi todas las organizaciones siguen con fidelidad este principio al diseñar actividades y relaciones de trabajo. sin embargo hay ocasiones en que se infringe para evitar la inflexibilidad e ineficiencia de las mismas.

- *Autoridad y Responsabilidad* Debe definirse el tipo y cantidad que tendrán de las mismas. La autoridad se refiere a los derechos inherentes en una posición gerencial, para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. La autoridad permanece en el puesto y cuando se delega debe asumirse el derecho y la obligación (responsabilidad) para desempeñar determinada actividad. Es muy importante igualar autoridad y responsabilidad.

- *Intervalo de Control*. Se refiere a cuántos subordinados puede supervisar un gerente de manera eficaz y eficiente. Este determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. si se mantienen otros elementos iguales. mientras más amplio o grande sea el intervalo de control, más efectivo será el diseño de la organización.
Organizaciones con intervalos más amplios son más eficientes en términos de costo, pero de alguna manera tienden a reducir la eficacia ya que es evidente que cuanto más entrenamiento y experiencia tengan los subordinados, menos supervisión directa necesitarán, sin embargo no siempre es así en las organizaciones.
Existen otras variables que permiten definir la amplitud del tramo de control como la similitud de tareas de los subordinados, su complejidad, la proximidad física entre los mismos, el grado en que se han establecido procedimientos estandarizados, la complejidad de los sistemas de información, la fortaleza de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo preferido por el gerente.

- *Centralización y Descentralización*. Caracteriza la estructura de la organización y se define como la cantidad de autoridad para la toma de decisiones que se ha delegado hacia niveles bajos de gerencia. Es un concepto relativo y no absoluto ya que las organizaciones nunca están completamente centralizadas o descentralizadas.

Dispersión Espacial

Una organización puede desempeñar las mismas funciones con la misma división de labores y arreglos jerárquicos en múltiples localidades.

En términos reales la dispersión espacial es una forma de diferenciación horizontal o vertical. Es decir, las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones ya sean verticales u horizontales, por la separación de centros de poder (representados por la relación entre la oficina central o casa matriz y las oficinas de campo o sucursales) o tareas (funciones o tareas idénticas desempeñadas por diferentes oficinas de campo o sucursales).

El concepto de dispersión espacial es relativamente fácil de operar, pues solo se cuenta el número de ubicaciones donde una organización tiene oficinas o plantas. La dispersión espacial puede representar para las organizaciones la oportunidad de crecimiento sin perder la uniformidad y centralización en las decisiones.

Actualmente existe la fuerte tendencia para que las organizaciones se vuelvan más complejas, a medida que sus actividades y el ambiente que las rodea se vuelve más complejo. Las organizaciones que sobreviven tienden a crecer en tamaño. Una mayor complejidad implica una mayor tamaño y esto conlleva problemas mayores de coordinación y control que muchas veces son resueltos o manejados a través de la formalización.

4.2.2.3 Centralización

Considerada también como parte de la dimensión vertical la centralización es la distribución de poder dentro de las organizaciones y este es un aspecto que afecta o define el concepto de organización, por lo tanto requiere de una mayor atención y análisis independiente.

Henri Fayol dentro de sus catorce principios universales de la administración, señaló que la cantidad apropiada de centralización o descentralización depende de la situación ya que el objetivo final es el uso óptimo y eficiente de las capacidades del personal de la organización. Tradicionalmente, las organizaciones estaban estructuradas en forma piramidal, con una concentración de autoridad y poder en la cumbre, sin embargo, conforme los entornos organizacionales se han vuelto más complejos y dinámicos, un número creciente de organizaciones ha descentralizado sus decisiones. Estas deben tomarlas quienes tienen la mejor información para hacerlo, sin importar el nivel jerárquico en el cual se encuentren. Cabe aclarar

que existen diversos factores que influyen en la cantidad de centralización-descentralización que tiene una organización⁴⁹.

Centralización	Descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • Entornos más estables • Gerentes de bajo nivel no tan capaces o expertos en la toma de decisiones • Gerentes de bajo nivel poco participativos e interesados en las decisiones • Decisiones significativas • La organización enfrenta situaciones de crisis o riesgo al fracaso • Compañías grandes • La puesta en marcha efectiva de las estrategias depende de que los gerentes tengan injerencia sobre lo que ocurre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entornos complejos e inciertos • Gerentes de bajo nivel capaces y experimentados en la toma de decisiones • Gerentes de bajo nivel desean voz en las decisiones • Decisiones relativamente menores • Cultura corporativa abierta que permite la participación de gerentes • Compañías dispersas geográficamente • La puesta en marcha efectiva de las estrategias depende de la participación de gerentes y flexibilidad para la toma de decisiones.

La tendencia actual es mayormente hacia la descentralización en la toma de decisiones ya que refleja la importancia de que los gerentes respondan rápida y eficazmente a los cambios del entorno.

4.2.2.4 Formalización

Se conoce a la formalización como el grado en el cual una organización depende de normas y procedimientos para dirigir el comportamiento de sus empleados. Indica la perspectiva de quienes toman decisiones en ella de la capacidad de los miembros organizacionales para ejercer excelentes juicios y autocontrol.

Las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización pueden variar desde altamente rígidos o extremadamente laxos definiendo así el continuo de la formalización. En casos mínimos de formalización estarían los casos únicos para los cuales no se han desarrollado procedimientos y se permite a los miembros de la organización utilizar su propia discrecionalidad para decidir cómo proceder. Las organizaciones que tratan de forma constante con situaciones nuevas para las cuales no existen precedentes (investigación

⁴⁹S Robbins y M. Coulter, *Op. cit.*, p. 343.

científica (problemas humanos de salud mental, etc) son las que se caracterizan por manejar poca formalización

La formalización es medida principalmente por manuales, reglas y procedimientos por escrito; sin embargo existen normas y estándares no escritos que con frecuencia son tan o más rígidos que los escritos y se permean a través de la cultura organizacional prevaleciente.

De muchas maneras, la formalización es la variable clave para el individuo ya que trata de regular y controlar su comportamiento dentro de la organización. Tiene consecuencias importantes para la organización y sus subunidades en términos de procesos tales como las comunicaciones y la innovación.

Así podemos decir que la formalización está asociada negativamente con la adopción de nuevos programas. La reducción de la iniciativa individual en ambientes más formalizados establecen normas muy específicas para su seguimiento por los miembros, probablemente haya poco apoyo, tiempo o recompensas para el involucramiento en nuevas ideas o proyectos.

Es necesario destacar que la conclusión a la que han llegado varios estudiosos de este aspecto es que la formalización y la profesionalización de los miembros son incompatibles. Entre más capacitada esté la fuerza laboral más probable es que la formalización lleve al conflicto y la enajenación. Ambas regulan y organizan el comportamiento de los miembros de la organización para que se desarrolle el trabajo y es aquí donde surge el dilema organizacional. Si la organización permite poca "libertad" a sus miembros es probable que las personas se sientan oprimidos, enajenados y "burocráticos" y se involucren en seguir la regla por la regla misma, en cambio si se les permite más libertad de comportamiento, éste puede volverse errático e irrelevante desde el punto de vista organizacional. Aquí parece que un factor básico es la clase de lineamientos para el comportamiento que los mismos individuos incorporan a la organización. Mientras más normas de trabajo traen con ellos, menor es la necesidad de tener normas de base organizacional.⁵⁰

Dentro de la variable formalización se deben establecer los manuales organizacionales que incluyen procedimientos, normatividad y descripción de funciones con el fin de ofrecer un panorama general a los participantes de qué es la organización, qué ofrece, que aspectos de su comportamiento y desempeño son regulados y cuáles son los parámetros para la evaluación de su desempeño.

⁵⁰ R. Hall. Op. cit., p. 80

La presente investigación a través de su propuesta definirá en términos generales cual será la estructura de organización específica para la Unidad de Posgrado, las subáreas y sus funciones generales así como los procedimientos base necesarios para ofrecer eficaz y eficientemente los servicios educativos de este nivel.

Como se ha mencionado, la estructura repercute directamente en los procesos organizacionales, en donde el factor humano es el eje. Kasl y Rosenzweig englobarían a éstos en el subsistema psicosocial y administrativo destacando los procesos de autoridad, poder, liderazgo, toma de decisiones, comunicación y la conducta individual.

4.2.2.5 Procesos Organizacionales

4.2.2.5.1 Poder

El poder es la capacidad para influir en las decisiones y en el comportamiento de otros. Se basa en relaciones de dependencia mutua a necesitar diferentes clases de apoyo que pueden ser conocimientos, capacidad física o dinero. Es una relación interdependiente que emplea a menudo la negociación y persuasión. Según Gould y Kolb el poder implica:

- La capacidad ejercida o no para producir la ocurrencia de algo y la
- Influencia ejercida por el hombre o grupo a través de cualquier medio, sobre la conducta de otros de manera planeada.

Weber hace una distinción entre poder y autoridad. El poder implica fuerza o coerción; utiliza una situación de influencia consciente o inconsciente en el momento específico en que se toma la decisión. Cuando un persuasor se institucionaliza, en el sentido de que siempre es aceptado y legitimado por el receptor de poder, esto se convierte en autoridad. La autoridad es una forma de poder que no implica poder, involucra la "suspensión de juicio" de parte de sus receptores, se ejecutan las directrices porque se cree que deben llevarse a cabo. La autoridad involucra la aceptación del sistema de poder.

Las unidades organizacionales y sus miembros obtienen su poder por medio del control generándose así las bases de poder. Las bases se refieren a aquello que controlan los detentadores de poder y que les permite controlar el comportamiento de otros

4.2.2.5.6 Conflicto

El conflicto es inherente a la vida social. Es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas a alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas.

Conflicto es el proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera.

Niveles de Conflicto:

El conflicto puede ocurrir entre un empleado, entre individuos o grupos o entre organizaciones en competencia.

- Conflicto Intrapersonal: Cuando se depositan expectativas contradictorias en un empleado, se asumen roles contrapuestos.
- Conflicto Interpersonal. Son aquellos que afectan profundamente las emociones de una persona. En ellos se impone la necesidad de proteger la identidad y la autoestima individuales contra los daños que los demás podrían provocar en ellos. Cuando la identidad se ve amenazada, ocurren trastornos graves y las relaciones se deterioran. Estos son producto de fallas de comunicación o diferencias de percepción.
- Conflicto Intergrupual: (entre diferentes departamentos, Bandas juveniles) cada grupo se propone debilitar al otro, obtener poder y mejorar su imagen. Surgen por: diferentes puntos de vista, lealtades grupales y competencia por recursos. Los recursos de todas las organizaciones son limitados.

Algunos conflictos pueden ser constructivos y otros todo lo contrario por ello es necesario distinguir la transición de ideas (teorías) que han existido sobre el conflicto.⁵⁷

1. Teoría Tradicional

Este enfoque sugiere que todo conflicto es dañino y por lo tanto debe evitarse. Era utilizado como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Coincide con el pensamiento de las décadas de los treinta y cuarentas que se veía al conflicto como resultado de una comunicación pobre, una falta de apertura y confianza entre la gente y el fracaso de los gerentes de responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

⁵⁷S. Robbins. **Comportamiento Organizacional**. (México 1995). p.459

2 Teoría de las Relaciones Humanas o Conductista

Esta sostiene que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y las organizaciones. Apoya la aceptación del conflicto y por lo tanto racionalizan su existencia señalando que incluso puede beneficiar el desempeño del grupo. Su apogeo va de los cuarentas a mediados de los setenta.

3. Teoría Interaccionista

Sostiene que el conflicto no es solo una fuerza positiva en un grupo sino que es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe con eficacia, ya que un grupo armoniosos, pacífico, tranquilo y cooperativo tiende a volverse estático, apático y no responsivo.. Por tanto esta teoría alienta a los líderes de grupo a mantener un nivel continuo mínimo de conflicto a fin de mantener al grupo viable, autocrítico y creativo.

Así mismo es preciso diferenciar entre el conflicto Funcional y el conflicto Disfuncional.

- Conflicto Funcional: Cuando éstos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, se consideran constructivos.
- Conflicto Disfuncional: Cuando obstuyen el desempeño del grupo, se consideran conflictos destructivos.

Por ello las organizaciones deben valorar la intensidad del conflicto y proceder a su mejor resolución:

Continuo de la Intensidad del Conflicto		
Conflicto Disfuncional	Conflicto Aniquilador	Esfuerzos abiertos para destruir a la otra parte
		Ataques físicos agresivos
		Amenazas y ultimatros
		Ataques verbales asertivos
Conflictos Funcionales	No Hay Conflicto	Cuestionamiento o desafío abierto por parte de otros
		Desacuerdos menores o malos entendidos

Si un conflicto es disfuncional, o existen en forma muy limitada, debemos recurrir a técnicas para resolución del conflicto, o si por el contrario se desea estremecer o sacudir

la inercia que existe en la organización deberán emplearse técnicas de estimulación de conflicto para generar crecimiento o evolución.⁵⁸

<i>Técnicas para el manejo del conflicto</i>	
<i>Técnicas para resolver el conflicto</i>	<i>Técnicas de estimulación del conflicto</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Solución del Problema, reunión cara a cara para resolver el conflicto a través de la discusión abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, utilizar mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto
<ul style="list-style-type: none"> • Metas de rango Superior, crear metas compartidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traer extraños, agregar empleados a un grupo cuyas experiencias, valores, actitudes o estilos gerenciales difieren de aquellos de los miembros actuales.
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de los Recursos, recomendable para aquellos causados por la escasez de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar la Organización, realinear los grupos de trabajo, alterar las normas y regulaciones, incrementar la interdependencia y realizar cambios estructurales similares para romper el statu quo
<ul style="list-style-type: none"> • Evasión, ignorar o suprimir 	<ul style="list-style-type: none"> • Señalar un abogado del Diablo, designar a un crítico para que argumente a propósito en contra de la mayoría de las posiciones sostenidas por el grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • Aplanamiento, minimizar diferencias mientras se enfatizan intereses comunes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso, cada parte renuncia a algo de valor 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mando Autoritario Humano, utilización de la autoridad formal 	
<ul style="list-style-type: none"> • Alteración de las variables Humanas, utilización de técnicas para el cambio de comportamiento y entrenamiento en las relaciones humanas para alterar las actitudes que causan el conflicto 	
<ul style="list-style-type: none"> • Alteración de las variables Estructurales, cambio de la estructura formal y de los patrones de interacción a través del rediseño del trabajo, transferencias, creación de puestos de coordinación y similares. 	

El conflicto es un antídoto contra el pensamiento de grupo. No permite al grupo "endosar" decisiones que podrían estar basadas en suposiciones débiles, consideraciones inadecuadas de alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto se enfrenta al statu

⁵⁸S. Robbins, Op. Cit., p. 470

quo y por tanto estimula la creación de nuevas ideas. promueve la reevaluación de las metas y las actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio. Los "hombres leales" nunca cuestionan los actos de la compañía aunque estos estén mal. Lo anterior podría indicar que el conflicto dentro de un grupo indica fortaleza más que debilidad.

4.2.2.5.7 El Individuo y el sistema organizacional

La conducta individual y la motivación forman parte fundamental del sistema psicosocial de las organizaciones. El comportamiento depende de condiciones fisiológicas, anatómicas y psicológicas.

Las relaciones sociales del individuo pueden entenderse en términos de la motivación y conducta que ocurren dentro de un medio que incluye los sistemas de "status" y papeles, dinámica de grupos, sistemas de influencia y liderazgo (analizados previamente).

Los sistemas de "status" sirve para estructurar las relaciones sociales y suministran el marco de referencia dentro del cual se puede controlar el esfuerzo de grupo hacia objetivos. El "status" tiene que ver con el prestigio relativo a un puesto en una relación estructural dentro de la organización; el papel se relaciona con los patrones de comportamiento identificados o esperados en un puesto dado.

Los grupos pequeños normalmente otorgan mecanismos de intermediación entre individuos y organizaciones. La dinámica de grupos (actividades, interacciones y sentimientos) juega un papel muy importante en la conducta organizacional. Las necesidades de alto nivel del individuo (estima social y autorrealización) se satisfacen vía suposición en un grupo pequeño de una gran organización.

Los sistemas de "status" y papel junto con la dinámica de grupos, proporcionan el marco de referencia dentro del cual opera la motivación que afecta el comportamiento individual.

Los estilos de liderazgo se relacionan con los sistemas de influencia; ellos deben reflejar la situación, el líder y los seguidores. La determinación de un estilo de liderazgo apropiado incluye la consideración de todos los elementos del sistema psicosocial de las organizaciones (poder, autoridad, toma de decisiones comunicación, y conflicto) y la apreciación de las maneras más efectivas para influir el comportamiento.

Comportamiento organizacional se refiere al campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.⁵⁹

La motivación es otro término importante para terminar de comprender la influencia entre el individuo y el sistema psicossocial, ya que de alguna forma al analizar los aspectos de poder, autoridad, toma de decisiones, comunicación y conflicto se podrá establecer la correlación que existe entre ellos.

Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera, o al menos a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico. Este urgir a actuar puede ser impulsado por un estímulo externo, o puede ser generado desde el interior por los procesos mentales del individuo. Las diferencias de motivación son indudablemente las consideraciones de mayor importancia en el entendimiento y predicción de las diferencias en la conducta individual.⁶⁰

La motivación incluye las necesidades, deseos, tensiones e incomodidad. Debajo del comportamiento, subyace un impulso hacia la acción. Esto implica que existe algún desbalance o insatisfacción en relación del individuo con su medio. Él determina objetivos y sentimientos que lo obligan a adoptar algún comportamiento que lo lleve al logro de sus objetivos. Por lo tanto el entendimiento de la motivación individual requiere una reactualización continua con objeto de reflejar la mezcla de objetivos más recientes y así comprender y establecer la relación de la capacidad humana con la situación de trabajo.

Los sistemas de "status" y papeles son básicos para los sistemas psicossociales de las organizaciones. Estos suministran el marco de referencia dentro del cual operan la percepción, la cognición y la motivación para influir en la conducta individual.

La dinámica de grupos es un aspecto fundamental de los sistemas psicossociales. La inclinación del hombre hacia la sociabilidad se demuestra por el número de grupos pequeños a los cuales pertenece. La dinámica de grupos hace resaltar las relaciones cara a cara y la interacción entre los individuos, involucra muchos modos de comunicación e implica el cambio y ajuste continuo de las relaciones entre los miembros.⁶¹

Los grupos varían en función del grado, permanencia y formalidad. El grupo pequeño desempeña la función mediadora entre el individuo y la organización.

⁵⁹S. Robbins. *Op. cit.*, (México, 1995), p. 8

⁶⁰F. Kast y J. Rosenzweig. *Op. cit.*, p. 271.

⁶¹*Ibid.*, p.347

La comprensión de la influencia recíproca entre estructura y procesos organizacionales permite establecer esquemas organizacionales *ad hoc* a las relaciones que se establecen entre estructura, individuos y resultados, lo que redundará en el ofrecimiento de mejores servicios - para el caso de la UCPM – educativos en el nivel de posgrado.

Es muy importante recordar que el diseño de la estructura permite establecer mejores relaciones de trabajo. En cuanto a la UCPM los servicios educativos de este nivel aparecieron sin una estructura formal definida, son resultado del esfuerzo individual, pero es necesario concatenar su funcionamiento al resto de la organización, dándole su personalidad como una unidad de alta especialidad dentro de la institución.

Finalmente en la descripción del sistema organizacional está el tercer vector que compete al diseño de transformación.

4.2.3 El Diseño de Transformación

El tercer vector representa el diseño de transformación y sus productos o servicios, está compuesto por cuatro elementos, tres de ellos son causas y el cuarto lo consideramos el efecto.

Causas del Diseño de Transformación:

- Tecnología de proceso que considera al conocimiento básico con respecto al proceso de transformación, para el caso de la UPCM se refiere a como se prestarán los servicios educativos de nivel posgrado.
- Tecnología de operación que se refiere a la experiencia del diseño de transformación. Esta tecnología no se puede comprar hay que desarrollarla en la organización, por lo que puede darle una ventaja competitiva por diferenciación en la forma de , en este caso . de la prestación de estos servicios.
- Tecnología de equipo que es la parte física y diversos activos donde se efectúa el diseño de transformación y sus características dependen del mercado al que sirve, del proceso aplicado y de la experiencia real del factor humano.

Y como efecto del diseño está :

- El producto que puede ser un bien o servicio cuyas características son el resultado de las actividades de transformación, éstas deberán ser de acuerdo con las necesidades del mercado objetivo.

De acuerdo con Kast y Rosenzweig, este vector corresponde en parte a lo que ellos definen como el sistema técnico y sus resultados.

El sistema técnico está directamente relacionado con el entorno y con las metas y valores de la organización. Como un subsistema de la sociedad en la que existe, la organización utiliza el conocimiento técnico disponible en su proceso de transformación. Sin embargo, la organización crea también nueva tecnología y la pone a disposición como un producto para la sociedad.

La naturaleza del sistema técnico tiene también un efecto importante en las metas y valores de la organización. El valor de luchar por la "racionalidad técnica" es claro en la mayoría de las organizaciones. Las mismas metas que la organización intenta alcanzar están frecuentemente determinadas por la tecnología disponible. En el plano operativo de la organización, la tecnología es una de las fuerzas primordiales para determinar las metas específicas y los medios para alcanzarlas.

La tecnología contempla dos aspectos: las manifestaciones físicas, como la maquinaria y el equipo, y el conocimiento acumulado referente a los medios para desempeñar las labores. Por tecnología de organización se entiende el complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos del sistema en productos.⁶²

La tecnología convierte la conducta espontánea y no reflexionada en una conducta que es deliberada y racionalizada. Llega a dominar todos los campos de la actividad humana y está encaminada al logro de la eficiencia y la racionalidad en todos los esfuerzos humanos.

El diseño de transformación para la conformación de los servicios educativos de posgrado en la UPCM y la satisfacción de las necesidades de los clientes (alumnos-universidad) se traduce en las especificaciones para cada categoría de servicio a ofrecer, los cuales se pueden agrupar en:

- Educación Continua (actualización profesional)
- Especialidades
- Maestrías
- Doctorados

Es muy importante remarcar que cualquier sistema organizacional tiene como elementos integrales los vectores citados (independientemente del enfoque utilizado, ya que los componentes

⁶²F. Kast y J. Rosenzweig, *Op. cit.*, p.241.

analizados son los mismos), Sin embargo, dependiendo de la actividad y del sector al que pertenezca la organización, así como la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, existen sistemas organizacionales que dependen preponderantemente de algún vector específico (Misión, Estructura o Diseño de transformación) limitándose la incidencia de los otros a un nivel menor. Su medida de actuación es la valoración del grado de satisfacción de las necesidades de los clientes.⁶³

El problema planteado en la presente investigación resalta la incidencia del vector estructura, pues es ésta la que permitirá organizar mejor los servicios educativos de nivel posgrado. Así mismo este marco referencial total permite hacer la descripción general propuesta para la Unidad de Estudios de Posgrado de la UPCM.

⁶³ L. Valdés Hernández, *Administración del Sistema Tecnológico en las Empresas para el Incremento de la Competitividad*, Apuntes de la materia de Competitividad e Innovación Tecnológica, FCA/DEP/MAO/sem 2000 -1, p. 1-12

CAPITULO 5

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO PARA SU CREACIÓN EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD DE MEXICO (UPCM)

5.1 La UPCM y sus Antecedentes

La universidad motivo de esta investigación, fue fundada en agosto de 1981, por una Congregación Religiosa que contaba ya con centros educativos de educación básica y media superior como respuesta a insistentes peticiones de padres de familia y alumnas de dichos centros.

Las instalaciones de este centro de estudios profesionales se ubican al sur de la Ciudad de México en una zona de acentuado desarrollo y con vías de comunicación rápidas-

En sus inicios, las primeras carreras incorporadas por la UPCM a la UNAM, fueron las de Biología y Diseño Gráfico con 12 y 20 alumnos respectivamente, convirtiéndose además esta universidad en la primera universidad privada que ofrece la carrera de Biología. Durante el mes de agosto de 1984 inicia actividades la carrera de Ingeniería en Alimentos y dos años más tarde en septiembre de 1986, la Escuela Normal fundada en 1952, pasó a formar parte de las carreras de la UPCM conforme a las indicaciones que por Decreto Presidencial hicieron que los estudios especializados en enseñanza primaria fueran de nivel licenciatura.

Dada la solidez y experiencia adquirida por esta universidad fue posible continuar con su expansión, y en agosto de 1988 se abren las carreras de Informática y Administración de Empresas. En 1991 se incorporan dos licenciaturas más, la de Químico Farmacéutico Biólogo y la de Contaduría Pública; así, entre 1998 y 1999 ofrece también las licenciaturas en Ciencias de la Comunicación, Mercadotecnia y en Ingeniería en Electrónica y Comunicaciones.

Cabe aclarar que a partir de 1983 y hasta la fecha se empezaron a llevar a cabo importantes proyectos de construcción de laboratorios, talleres, aulas, biblioteca, salas de cómputo, gimnasio, cafetería, áreas verdes y estacionamientos.

Independientemente de que el número de licenciaturas que ofrece ha manifestado un crecimiento continuo, la UPCM también ofrece servicios adicionales como el Centro de Idiomas, cursos, talleres

y diplomados que ofrecen la alternativa de una Educación Continua para alumnos, egresados y público en general.

En 1998 la UPCM decide ampliar aún más sus horizontes e inicia actividades en servicios educativos de nivel Posgrado abriendo la Maestría en Comunicación Visual y otra en Administración de Sistemas de Calidad y Productividad para la Industria Alimentaria y para Agosto de este año 2001 inician las maestrías en Educación Superior y una más en Ciencias Administrativas, todas ellas resultado de un trabajo arduo de investigación y organización independiente.

Motivo de esta investigación es prestar especial atención a la forma de crecimiento en este nivel de servicios, ya que empieza a manifestarse de manera continua y sin una forma de coordinación y organización central que permita identificar una unidad de estudios de alta especialidad en esta casa de estudios. Asimismo la universidad empieza a carecer de espacio físico suficiente tanto para personal administrativo como aulas. lo cual al contar con una Unidad de Estudios de Posgrado e incluir en ella los servicios de Educación Continua puede ser la oportunidad para la institución de dispersarse espacialmente

5.2 Filosofía, Misión e Ideario

Filosofía:

Los principios y valores en que se apoya la UCPM, invitan a la reflexión profunda y constante para comprender mejor los ideales y el espíritu evangélico en que se fundamenta la obra educativa.

Contribuir a la configuración cristiana de la juventud y al bien de la sociedad en general, es uno de los principales objetivos de esta Institución.

La filosofía de la universidad radica en que es una institución de educación superior en la que maestros, alumnos, funcionarios, empleados y exalumnos cultivan y fomentan ideales comunes, inspirados en los valores cristianos y en el espíritu y el carisma de San Francisco de Asís.

A través de la trasmisión del conocimiento y de los más altos valores culturales y espirituales y morales, la UPCM busca la formación integral de todos los miembros de su comunidad. Esto significa que centra sus esfuerzos, más allá de la excelencia académica, en su propósito de sumar a la sociedad seres humanos honestos responsables, críticos y libres, abiertos al diálogo y respetuosos de la idiosincrasia mexicana y de la dignidad de la persona. Así la investigación

científica y el desarrollo constante de nuevos programas académicos son actividades con las que la UPCM asegura su continua modernización, cumple con su objetivo de formar individuos con calidad humana y excelencia académica.

En la formación de los futuros profesionistas, tiene especial cuidado en que éstos perciban la estrecha relación que existe entre los diferentes saberes o los distintos sectores de la realidad. Trata de forjar en sus estudiantes la reflexión sobre su realidad y la realidad del mundo en que vive, de la sociedad, sus necesidades y problemas. De aquí que fomenta en ellos el espíritu de servicio cristiano hacia sus semejantes.

La UPCM quiere ver en cada uno de sus egresados, hombres que dejando a un lado su egoísmo, comprenda que su profesión es estar al servicio del bien de los demás. Un profesionista que sea consciente de que la dignidad implica ser tal que no aproveche su profesión para enriquecerse sirviéndose de sus semejantes, sino para ponerse al servicio de quienes menos saben y menos pueden. Un hombre que ponga toda su capacidad creadora para construir un mundo distinto, en el que todos los hombres se sientan felices de existir y haber nacido.

Misión Institucional:

Esta universidad apoyada en el espíritu de amar a las criaturas y en el servicio a sus semejantes de Francisco de Asís, nace dentro de la Iglesia Católica para servir al pueblo de México, colaborando así en la realización del plan de Dios a través de la educación cristiana y esto explica su presencia en la sociedad mexicana.

La UPCM está comprometida con los valores nacionales y está dispuesta a servir al país formando profesionistas con espíritu cívico, competentes en los diversos terrenos del conocimiento que le son propios y, leales con los principios de la nación.

“La universidad tiene como misión fundamental la de forjar profesionistas del más alto nivel, que debido a su sólida preparación humano - académica inspirada en los valores del Evangelio, sean capaces de ejercer sus actividades profesionales con toda dignidad y eficiencia en sus correspondientes áreas de trabajo.”

Formar profesionistas comprometidos con los valores evangélicos, que sirvan a la sociedad mexicana con dignidad, honestidad, amor y eficacia. Se preocupa por la búsqueda desinteresada de la verdad, sin la cual desaparece la libertad, la justicia y la dignidad del hombre.

Consciente de la cultura humana está abierta a la revelación y trascendencia, promueve el diálogo entre la Ciencia y la Fe, o la Fe y la Cultura con lo cual trata de conducir al hombre a su perfección humana cristiana.

Su objetivo prioritario es la formación integral de sus estudiantes mediante atención cuidadosa de cada una de sus facultades. Esto favorece el desarrollo de todas las virtudes de la persona humana. De igual manera, se atiende a funciones del mejor modo posible esforzándose por elevar constantemente los niveles de eficiencia.

De igual modo, la UPCM a partir de 1998 atiende la demanda de profesionistas afines a las áreas de conocimiento de la institución, a través de estudios de posgrado, para formar recursos altamente capacitados con una sólida preparación humano-académica, inspirada en valores trascendentes para resolver problemas que requieran de conocimiento avanzado en beneficio de la sociedad mexicana.

En su incansable acción educativa y celo apostólico, los miembros de esta institución se proponen lograr que sus alumnos se formen como hombres de auténtico prestigio por su doctrina y congruencia de vida para desempeñar magistralmente su profesión.

La finalidad de la educación de este centro de estudios es la formación integral de los alumnos dentro de un ambiente de fe y amor.

Valores Institucionales:

- La fe que madura por el espíritu de oración y la recepción de los sacramentos.
- La caridad que es amor. educar amando y amar respetando
- El espíritu de servicio, sin esperar recompensa alguna
- El espíritu de oración y contemplación que parte de lo visible a lo invisible
- El ambiente de comunidad cristiana
- Un diálogo constante con la cultura, para favorecer los hábitos de estudio del alumno
- Fomentar la existencia en función de los valores que la facilitan
- La educación integral para formar al estudiante en la totalidad de su persona
- Libertad auténtica, signo de la imagen divina en el hombre
- Espíritu de colaboración, responsabilidad, estima y deseo de enriquecimiento mutuo a través del intercambio de conocimientos, experiencias y valores
- Compromiso y unión de esfuerzos

Ideario:

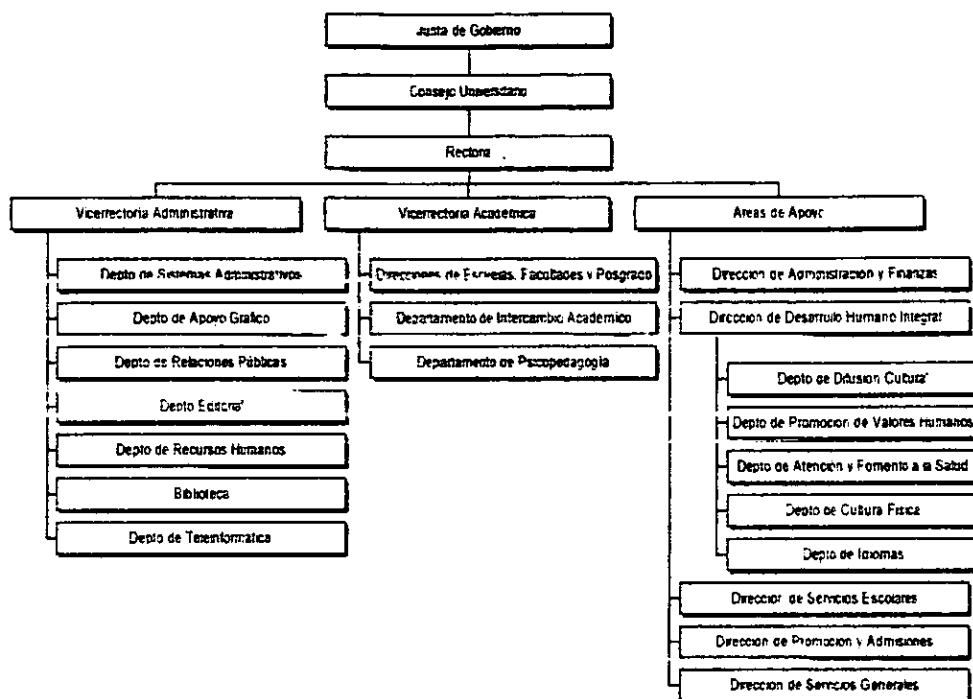
- 1) Institución privada, de enseñanza superior en la que autoridades, maestros, alumnos, personal administrativo y empleados forman una comunidad que fomenta y cultiva los mismos ideales.
- 2) Diseñada para la enseñanza, la investigación y la transmisión de valores culturales, espirituales y morales. Se preocupa por dar a sus estudiantes una formación integral, sistemática y crítica que formen al hombre desde dentro y le ayude a realizarse como persona.
- 3) Inspirada en los valores evangélicos, trata de realizar en un ambiente de libertad y respeto una integración de estos valores con los adelantos científicos y tecnológicos de nuestro tiempo.
- 4) De acuerdo con la realidad socioeconómica del país, se esfuerza en formar personalidades honestas y responsables, que mediante el ejercicio de su profesión sean capaces de tomar decisiones libres y justas.
- 5) Trata de preservar y defender la identidad nacional como el más grande tesoro de nuestro pueblo.
- 6) Principios:
 - Respeto a la dignidad de la persona Humana
 - Respeto a la conciencia de todos los miembros de la comunidad universitaria
 - Libertad de cátedra
 - El diálogo franco y sincero en la constante búsqueda de la verdad
- 7) Ama, respeta y acepta al hombre, que es inteligencia y corazón, materia y espíritu.
- 8) Facilita los medios para que los avances científicos, filosóficos y artísticos estén al alcance de toda la comunidad universitaria, a través de los programas académicos, investigaciones conjuntas, mesas redondas, conferencias, seminarios, congresos, etc.
- 9) Como Institución Cultural, se preocupa porque tanto la docencia, la investigación y la difusión cultural se caractericen por ofrecer lo mejor de sí en servicios, poniendo especial cuidado en la calidad humana y la excelencia académica.

Perfil del alumno:

Este se desprende del Ideario, carisma y misión.

La UPCM quiere ver en cada uno de sus egresados un hombre que dejando a un lado su egoísmo, entienda que su profesión debe estar al servicio del bien de los demás. Un profesional que sea consciente de la dignidad que implica ser tal, que no aproveche su profesión y experiencia para enriquecerse egoístamente, sino para ponerse al servicio de quienes saben y pueden menos.

5.3 Estructura Organizacional Actual de la Institución



www.usb.edu.mx

El organigrama anterior muestra la actual organización de la institución. A continuación se dará una explicación general de las actividades desempeñadas por cada área.⁶⁴

Junta de Gobierno

Máxima autoridad institucional, responsable del cumplimiento de la misión y vigencia de la normatividad, políticas y procedimientos universitarios.

Consejo Universitario

Entidad colegiada representativa, responsable de los asuntos académicos de la institución.

Rectoría

Entidad Responsable del ejercicio de gobierno institucional.

⁶⁴ www.usb.edu.mx

Vicerrectoría Administrativa

Entidad responsable de los recursos humanos, físicos y materiales destinados a las actividades académicas y de investigación de la institución. Coordina también las acciones orientadas a la educación continua. De ella dependen varios departamentos:

- Departamento de Sistemas administrativos, el cual proporciona el apoyo informático para optimizar los procedimientos administrativos institucionales.
- Departamento de Apoyo Gráfico que proporciona todo el soporte gráfico necesario que facilite la comunicación visual de las actividades institucionales.
- Departamento de Relaciones Públicas, encargado de administrar los servicios y actividades que proporcionen oportunidades de desarrollo profesional y académico a los alumnos para facilitar su inserción y desempeño en el sector laboral.
- Departamento Editorial, que es la entidad encargada de las publicaciones editoriales y de la publicidad institucional evaluando las necesidades de información de la comunidad universitaria para dar cumplimiento a sus expectativas.
- Departamento de Recursos Humanos, entidad responsable de administrar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Biblioteca, entidad responsable de la adquisición y actualización del material bibliográfico, hemerográfico, audiovisual y electrónico congruente con las necesidades académicas y de investigación.
- Departamento de Teleinformática, entidad responsable de administrar e integrar actividades relacionadas con la red de cómputo (Intranet e Internet) y su seguimiento para coadyuvar al cumplimiento de las metas académicas y administrativas institucionales.

Vicerrectoría Académica

Entidad responsable de coordinar y supervisar las actividades académicas y de investigación de la institución. Dependen de ella:

- Direcciones de Escuelas, Facultades y Posgrado que son las entidades responsables de la administración de las actividades académicas y de investigación que facilitan la formación integral de los estudiantes. Actualmente la universidad cuenta con 10 licenciaturas y 4 maestrías.

Licenciaturas:

- o Administración de Empresas
- o Biología
- o Ciencias de la Comunicación
- o Contaduría Pública
- o Diseño Gráfico
- o Educación Primaria
- o Ingeniería Informática
- o Ingeniería en Alimentos
- o Mercadotecnia
- o QFB
- o Ingeniería en Sistemas Computacionales y Electrónica

Maestrías:

- o Comunicación Visual
 - o Administración de Sistemas de Calidad y Productividad para la Industria Alimentaria
 - o Educación Superior
 - o Ciencias Administrativas
- Departamento de Intercambio Académico y Educación Continua área responsable de administrar los servicios y actividades encaminadas a proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y académico a los alumnos y egresados de la institución. Así como vincular a la universidad con universidades nacionales y extranjeras y con el sector productivo a través de convenios y acuerdos de colaboración que tienen como objetivo fundamental promover el conocimiento y la cooperación académica y profesional entre los participantes.
 - Departamento de Psicopedagogía que es la entidad responsable de administrar los servicios y actividades encaminadas a detectar, atender y evaluar las necesidades de apoyo psicológico y pedagógico del proceso enseñanza-aprendizaje.

Áreas de Apoyo:

- Dirección de Administración y Finanzas, entidad encargada de administrar los recursos financieros y materiales de la universidad para el logro de los propósitos institucionales
- Dirección de Desarrollo Humano Integral, entidad encargada de realizar las actividades necesarias para promover, fomentar y mantener la filosofía institucional:
 - o Departamento de Difusión Cultural. Actividades culturales como complemento y apoyo para una mejor formación humana profesional y personal.
 - o Departamento de Promoción de Valores Humanos. Actividades y acciones que fortalezcan la filosofía y misión institucional a través de actividades que fomenten los valores humanos entre los miembros de la comunidad universitaria
 - o Departamento de Atención y Fomento de la Salud. Programas y actividades tendientes a la atención médica y fomento de la salud entre los miembros de la comunidad universitaria.
 - o Departamento de Cultura Física. Programas y actividades deportivas y de recreación que contribuyan al desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria
 - o Departamento de Idiomas. Ejecución de programas de enseñanza de lenguas extranjeras para contribuir al desarrollo académico y profesional de los miembros de la comunidad universitaria.
- Dirección de Servicios Escolares, entidad responsable del control escolar institucional con base en los reglamentos y disposiciones oficiales, supervisando la gestión y seguimiento de los trámites relacionados con esta función, así como los de servicio social, becas y financiamiento educativo.

- Dirección de Promoción y Admisiones. entidad encargada de difundir la imagen institucional en la sociedad mexicana y de proporcionar a los aspirantes a ingreso en la USB, la información necesaria sobre la reglamentación académica indispensable para su admisión.
- Dirección de Servicios Generales. Responsable de la administración de los recursos materiales, insumos, equipos didácticos, herramienta, mobiliario y utensilios necesarios para el adecuado funcionamiento de los servicios de apoyo de las áreas académicas y de los servicios estudiantiles supervisando los recursos humanos y materiales destinados al mantenimiento, seguimiento e higiene de la infraestructura física.

5.4 La Unidad de Estudios de Posgrado como un Sistema de Tres Vectores

Si cada Universidad y cada miembro de ella hacen su mejor esfuerzo. éste no bastará si no se sabe hacia donde se va, cómo y por qué se hace o si se hace en el rumbo correcto. Gran cantidad de problemas institucionales pueden disminuirse e incluso desaparecer si establecen canales de comunicación formal, si se definen claramente procesos y estructuras de carácter organizacional o si se comprenden mejor las relaciones que se dan entre las diferentes Unidades de Trabajo

Por ello es necesario para poder formar profesionales de calidad y sobre todo a nivel de posgrado partir de esquemas eficaces e integrales que expliquen y regulen de manera efectiva los servicios de este nivel educativo, aclarando los cursos de acción necesarios para cumplir con la misión institucional a través de una estructura organizacional congruente.

Una de las razones que motiva esta investigación es lograr que la UPCM pueda reconocerse como una institución de educación superior que cuenta con una unidad o centro de estudios de alta especialidad como lo es el nivel de posgrado consolidando los programas ya existentes e incrementar su oferta educativa de acuerdo con las necesidades de la sociedad.

Las características por considerar para la descripción sistémica de la unidad de estudios de posgrado en la UPCM son tres: Misión, Estructura organizacional y Diseño de Transformación; de su interrelación surgirá la mejor estrategia para administrar su funcionamiento y por ende se dé el fortalecimiento de la imagen institucional.

5.4.1 La Misión de la Unidad y su relación con el entorno

Para poder definir el primer vector del sistema organizacional que es la Misión, primero es necesario determinar quién o quiénes son sus clientes, cuál o cuáles son sus necesidades y finalmente cuál o cuáles son los servicios en este caso que las satisfacen.

La declaración formal de la razón de ser de la empresa (misión), está constituida por su historia, las preferencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos que la facilitan y las competencias distintivas.

El objeto principal de la misión es compartir con directivos, empleados e incluso clientes y otros públicos los ideales y valores de la institución y de acuerdo con Philip Kotler actúa como "la mano invisible" que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas organizacionales.

El vector de la misión debe definir los principales campos de competencia en que operará la Unidad de Estudios de Posgrado de esta universidad:

- Campo de acción de los servicios y sus aplicaciones, que se refiere al rango de servicios de los productos y sus aplicaciones en los que participará la UPCM en niveles de Posgrado que en este caso son servicios educativos de Educación Continua, Especialidad, Maestría y Doctorado, y la Investigación cuyo fin es mantener la actualización y elevar los niveles de competencia profesional.

a) Educación Continua

Cursos: (Por área de conocimiento)

□ Ciencias de la Salud

- La importancia de las reacciones adversas de los medicamentos
- Validación de Sistemas de Agua para usos Farmacéuticos
- Diferencia entre Auditorías y Verificaciones Sanitarias
- Las Plantas medicinales un recorrido histórico, químico, biológico y cultural

□ Ciencias Sociales y Administrativas

- Especialización en Desarrollo Organizacional

□ Educación y Humanidades

□ Ingeniería y Tecnología

- Como se relaciona la NOM 059 e ISO 9001 versión 2001

Diplomados (Por área de conocimiento)

- Ciencias de la Salud
- Ciencias Sociales y Administrativas
 - Psicología y Persuasión para la Comunicación Visual
 - Factores Sociales para la Comunicación Visual
 - Principales Aportaciones al Psicoanálisis con Niños y su aplicación
 - Teoría y Crítica del Arte
 - Mercadotecnia y Publicidad
- Educación y Humanidades
 - Análisis y Diseño de la Educación a Distancia
 - La Enseñanza y su Didáctica
 - En Atención de Personas de la Tercera Edad
- Ingeniería y Tecnología
 - Aplicación de Herramientas y Estándares para la Calidad y Normatividad de la Industria y el Laboratorio
 - Diseño Textil para la industria de la Moda
 - Multimedia e Interactividad
 - Guionismo y Producción de Televisión
 - Producción y Postproducción de Medios Impresos
 - Producción Fotográfica Tradicional y Digital
 - Programación, Animación y Páginas WEB
 - Packaging, Ingeniería en Envase y Embalaje

b) Maestrías (Por área de Conocimiento)

- Ciencias de la Salud
- Ciencias Sociales y Administrativas
 - En Comunicación Visual. Su objetivo principal es formar expertos que desarrollen, justifiquen y determinen soluciones óptimas de mensajes visuales de índole empresarial como institucional. Las áreas de capacitación se dirigen a medios digitales, medios impresos, medios audiovisuales, publicidad y docencia.
 - En Ciencias Administrativas cuyo objetivo es formar profesionales capaces de dirigir con responsabilidad las organizaciones en su momento actual y su proyección futura a través de una visión integral de las áreas administrativas, con un agudo sentido innovador que les permita visualizar auténticas oportunidades de negocio que desemboquen en una eficaz

toma de decisiones respecto a la competencia de la empresa. También lo es preparar directivos de alto nivel que logren por medio del desarrollo del conocimiento habilidades y valores; vincular la teoría fundamental con la práctica de las empresas y generen perspectivas para resolver problemas concretos en el ambiente nacional e internacional.

□ Educación y Humanidades

- En Docencia Universitaria cuyo objetivo es formar profesionistas en el campo de la educación con un sólido sustento teórico-didáctico que los habilite a ser agentes de transformación educativa en el ámbito de la docencia en el nivel de educación superior.

□ Ingeniería y Tecnología

- En Sistemas de Calidad y Productividad para la Industria Alimentaria. Los cambios tecnológicos, no sólo han modificado los sistemas de producción sino también los procesos de trabajo, por su objetivo es formar especialistas en planeación, aplicación y evaluación de programas y sistemas de calidad y productividad para las empresas de bienes y servicios de alimentos y bebidas para lograr un incremento en su competitividad en el mercado nacional e internacional. Considera para la formación de dichos expertos la adaptación y la innovación tecnológica, la administración y los modelos de cambio organizacional.

c) Investigación (Por área de Conocimiento)

La investigación se ha convertido en una función sustantiva para esta universidad que tiene como objetivo principal la consolidación del nivel académico de los miembros de la comunidad universitaria, contribuyendo de esta manera al avance científico de las diferentes disciplinas académicas de la institución. Existe ya una coordinación que administra y promueve dichos programas y que esta propuesta agrupa así:

□ Ciencias de la Salud

- Biología: Contribuir al análisis de los seres vivos y su relación con el medio ambiente, para coadyuvar al desarrollo de los aspectos biológicos relacionados con las ciencias médicas, veterinarias y biotecnológicas.

□ Ciencias Sociales y Administrativas

- Comunicación Visual: su objetivo fundamental es el análisis, conceptualización e identificación de paradigmas y teorías que interpreten los fenómenos de la comunicación visual relacionados con la docencia y ámbito laboral.

- Educación y Humanidades
 - Educación: cuyos propósitos son la consolidación, innovación y la mejora de la eficiencia del modelo educativo institucional, mediante la investigación orientada al desarrollo de la calidad humana y excelencia académica, que promuevan la óptima formación integral de sus estudiantes
 - Ingeniería y Tecnología
 - Ingeniería en Alimentos: cuyos propósitos son el análisis y la innovación de los conocimientos de las ciencias alimentarias, mediante la realización de proyectos de investigación aplicada que coadyuven al desarrollo, mejora y resolución de problemas relacionados con las diferentes etapas de la producción y transformación de los alimentos
- Campo de acción de niveles de competencia que se refiere al rango de competencia tecnológica y otros niveles de competencia fundamentales que la institución dominará y utilizará para afianzarse en el mercado, en este caso la UPCM es una institución de inspiración cristiana que forma profesionales de Excelencia promoviendo en ellos los valores evangélicos que rescatan el espíritu de servicio y ayuda al que menos puede. México actualmente necesita personas conscientes, honestas, justas y profesionales que sean capaces de rescatar una sociedad que cada vez más se deja llevar por lo material y el egocentrismo. Se necesita fomentar la verdad, el trabajo en equipo y la conciencia de la realidad mexicana para poder solucionar la problemática interna y así poder hacer mejor frente la competencia mundial.
- Campo de acción de segmentos de mercado que es el tipo de mercado o de consumidores al que la institución pretende servir. En este caso, la UPCM para la oferta educativa de estudios de posgrado se enfoca a profesionales titulados de clase media – alta, egresados de la propia institución o de otras cuyo fin específico es mantenerse actualizado o mejorar su competencia profesional. El nivel socioeconómico al cual corresponden según datos estimados por el INEGI⁶⁵ corresponde a los niveles (del más alto al más bajo) B, C+ y C. Así mismo queda abierta la posibilidad de poder hacer esta oferta a empresas o universidades que requieran de servicios educativos adecuados a sus propias necesidades fortaleciendo así aún más los procesos de vinculación universidad – empresa. En términos generales se pueden describir las características de estos segmentos como sigue:

⁶⁵ L. Fischer, *Mercadotecnia*, (México, 1997), p. 96-98.

Ingreso mensual Promedio (No. de Salarios Mínimos)		B	C+	C
		16 a 19	10 a 15	6-9
Actividad u ocupación (No exclusiva)		Propietarios de comercios o empresas, Funcionarios Públicos o Altos ejecutivos de empresas	Ejecutivos de nivel medio, propietarios de micronegocios,	Empleado medio, funcionarios públicos de bajo nivel, vendedores o catedráticos universitarios.
Propiedades	Casas	Condominios de lujo de valor catastral medio (Propia)	Condominios o casas de valor catastral medio (Propia)	Pequeños departamentos en zonas de valor catastral medio o casas en zonas de valor catastral bajo (Propia/renta)
	Automóviles	Uno o varios, por lo menos uno de año reciente bien cuidado	Compactos bien cuidados	Uno o dos de mediano tamaño
Patrones de Consumo	Alimentación	Consumo de latoría, vinos, carne de primera, marcas finas y despensas bien surtidas	Consumen latoría, vinos, carne, marcas conocidas y despensas surtidas con lo necesario	Latoría económica, surten medianamente su despensa en tiendas de descuento o gobierno
	Restaurantes	Frecuentan restaurantes medios y esporádicamente de lujo	Restaurantes medianos con poca frecuencia	Restaurantes económicos y con poca frecuencia los medianos
	Vestimenta	Última moda, marcas conocidas, almacenes de lujo y en ocasiones de importación	Ropa de moda, marcas medias, tiendas departamentales	Ropa de moda, marcas medias, tiendas departamentales
	Tiempo Libre	Clubes y discos de moda, TV por cable	Clubes y discos convencionales, TV por cable, centros nocturnos medios y en ocasiones de lujo	Cine convencional, TV nacional y espectáculos populares
	Viajes	1/3 extranjero; 2/3 a la playa, centros aledaños a la Ciudad y se hospedan en hoteles de lujo	2/3 a la playa, centros aledaños a la Ciudad, se hospedan en hoteles de mediano lujo	1 a la playa o 1/4 centros vacacionales populares. Frecuentan hoteles medios
	Atención Médica	Clinicas y hospitales de primera	Clinicas y hospitales privados medios y en ocasiones de primera	Clinicas y hospitales de gobierno (IMSS/ISSSTE)
	EDUCACION	Colegios y Universidades particulares de colegiaturas elevadas	Colegios y Universidades particulares de mediano prestigio y colegiaturas medias o gubernamentales	Colegios y Universidades de Gobierno y en ocasiones privadas de mediano prestigio con bajas colegiaturas

Ingreso mensual Promedio (No. de Salarios Mínimos)	B	C+	C
	16 a 19	10 a 15	6 a 9
Zonas de la Ciudad	Las Águilas, La Florida, San José Inn, Arboledas, Colinas del Sur	Nápoles, Del Valle, Campestre Churubusco, Lindavista, Satélite, Lomas de Terango	Echegaray, Vado Dorado, Narvarte, Milán, Monte Solís, Ateomas

En particular debe atenderse estos segmentos pues son los que a través de la formación académica (educación formal), buscan elevar su nivel de vida y por tanto su bienestar social y económico, para así trasladarse de un nivel a otro). Una ventaja adicional que se encuentra es que los estudiantes en potencia de posgrado ingresan a edades más tempranas antes de adquirir compromisos familiares o por lo menos antes de procrear lo que facilita destinar fondos a complementar su educación.

Una ventaja adicional al atender la demanda de estos segmentos, es que están concentrados en colonias de la sur de la ciudad de México, misma en la que tiene sus instalaciones la UPCM.

- Campo de acción vertical que es el número de niveles de canalización, desde la materia prima hasta el producto final en el que participará la Institución. Puede decirse que la UPCM es una casa de estudios de "mercadotecnia pura" que hasta ahora se basta a sí misma para ofrecer los servicios educativos de este nivel pues cuenta con el personal docente y las instalaciones o desarrolla la infraestructura o procesos necesarios para llevarlo a cabo.
- Campo geográfico de acción que se refiere a la zona o regiones geográficas en las que operará la institución. La UPCM esta ubicada en la zona sur de la Ciudad de México, dentro de la Delegación Benito Juárez; hasta ahora no cuenta con otro campus, pero si su organización y administración lo permite el descentralizar geográficamente la Unidad de Posgrado podría ampliar notablemente su campo de acción.

La misión de la Unidad de Posgrado debe ser motivante y congruente con la institucional, debe enfatizar las principales políticas que se desean resaltar. Estas políticas definen la forma en que la Unidad de Posgrado de la UPCM debe tratar a sus alumnos, docentes, personal administrativo, competencia y otros. Esta misión debe proporcionar visión y dirección a muy largo plazo.

"Esta universidad tiene como misión fundamental la de forjar profesionistas del más alto nivel, que debido a su sólida preparación humano - académica inspirada en los valores del Evangelio, sean capaces de ejercer sus actividades profesionales con toda dignidad y eficiencia en sus correspondientes áreas de trabajo."

Por lo tanto y respetando la formulación hecha por la propia institución la Misión de la Unidad de Estudios de Posgrado de la USB es:

“ Ofrecer servicios educativos de nivel posgrado en atención a la demanda en las áreas de conocimiento afines a la institución para formar profesionales del mas alto nivel capacitados con una congruente y sólida preparación humano – académica, inspirada en los valores evangélicos para responder y resolver problemas que requieran de conocimiento avanzado en beneficio de la sociedad mexicana ”

Visión:

Constituir a la UPCM como la primera Universidad de inspiración cristiana que trasciende a su tiempo y espacio porque encuentra en sus egresados de licenciatura y posgrado profesionales que actúan y resuelven problemas de la sociedad mexicana con gran responsabilidad social y ética, fruto de su sólida preparación humano-académica.

Los valores que sustentan a la misión y visión de la USB son los valores evangélicos que entre muchos otros están la honestidad, humildad, justicia, obediencia, el bien común etc. apoyados fuertemente también en los valores de la excelencia y calidad en el servicio que exige la competencia global.

Definida Misión y visión, es factible describir las características de la cultura organizacional prevaleciente en esta universidad, su descripción hace posible determinar como trabajar y utilizar las fortalezas y recursos de la Cultura existente para cumplir las metas de la institución.

Cultura Organizacional:

La UPCM es una institución de educación superior interesada en propiciar la movilidad social de manera más equitativa formando profesionales acordes a la realidad de la sociedad mexicana de tal forma que su inserción en el mercado laboral resulte más fácil y exitosa. Su organización se basa en una estructura jerárquica centralizada, congruente a su origen que puede considerarse la estructura católica.

Las características que sobresalen, no indica que sea mejor o peor, sino que deben tenerse presente el modelo de trabajo o funcionamiento como ya se ha mencionado para capitalizar mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno. Entre ellas destacan:

- El valor orientador de la Misión y filosofía institucional que fomenta el sentido trascendente del hombre a través de una formación humano-académica inspirada en los valores evangélicos y el espíritu de servicio cristiano.
- Énfasis en el bienestar del estudiante ya que busca que la comunidad universitaria exalte su espíritu de servicio.
- Resultados educacionales claramente especificados y programados (formalizados) para así juzgar el desempeño.
- Preocupación por los aspectos financieros y la eficiencia en las tareas
- El liderazgo se establece a partir de la definición de una estructura jerárquica, con especificidad de roles, claridad en la comunicación y cuidadosa delegación de autoridad.
- A los líderes se les exige competencia en el manejo de personas, las finanzas y los programas académicos.
- En la UPCM el criterio de desempeño importante es el cumplimiento de objetivos y metas, con énfasis en los aspectos cuantitativos (incremento en la matrícula, principalmente) y la efectividad racionalmente demostrada (iniciativas, proyectos, etc plenamente realizados).
- Manejo de una actitud emprendedora que pueda desarrollar a la institución y su comunidad como por ejemplo:
 - ✓ Desarrollo de profesores ya que son el agente fundamental para el logro de los resultados institucionales, su desarrollo trae aparejado el de la institución como un todo. Actualmente se promueve en el personal docente la obtención de un grado de maestría y se dan facilidades para que la estudien en la misma institución. Esto por consecuencia revalida la acreditación de la FIMPES que periódicamente hace a las IES con deseos de convertirse en Universidades de Calidad. Así mismo se les inculca el valor de la Misión y filosofía institucional y les ofrece gratuitamente un Diplomado en Humanismo Cristiano con el fin de conocer y vivir plenamente los valores evangélicos.
 - ✓ Investigación Institucional, desde hace algunos años la UPCM se ha preocupado por fomentar la investigación institucional, que tiene como objetivo principal la consolidación del nivel académico de los miembros de la comunidad universitaria, contribuyendo de esta manera al avance del conocimiento de las diferentes disciplinas académicas de esta casa de estudios.
 - ✓ Desarrollo Organizacional, interesada en el funcionamiento organizacional efectivo en lo que se refiere a toma de decisiones, solución de problemas, manejo de conflictos, etc. la UPCM procura lograr la satisfacción conjunta de individuos (estudiantes, profesores y personal administrativo) y los requerimientos de la institución; reconoce el valor orientador de la misión institucional y busca la utilización de enfoques participativos e interdisciplinarios en la realización de proyectos institucionales y en la solución de problemas.

La fortaleza de la cultura organizacional en esta universidad se logró por el compromiso de sus colaboradores y que es una cultura que nació junto con la institución.

Conocido el pilar fundamental del sistema organizacional de la Unidad de Posgrado, se describe un análisis FODA que permita sugerir el marco estratégico más adecuado para que la Unidad de Estudios de Posgrado de la universidad opere.

Análisis FODA:

Para sugerir una marco estratégico idóneo a la Unidad de Estudios de Posgrado y que se acople al funcionamiento y misión de la institución es necesario realizar un análisis del entorno en el cual opera la UPCM para detectar sus oportunidades y posibles amenazas, así como revisar los recursos con los que actualmente cuenta, esto es con el fin de capitalizar sus fortalezas y detectar debilidades que permitan formular las estrategias necesarias que incrementen las posibilidades de éxito.

- OPORTUNIDADES:**
- La búsqueda de prestigio y reconocimiento social por parte de profesionales, instituciones y empresas de ser más competitivos y eficientes en su área.
 - La necesidad de especialización constante en diversas áreas abre la posibilidad para la UPCM de ofrecer nuevos campos de conocimiento o ampliar los existentes en nivel posgrado.
 - El crecimiento natural de la pirámide escolar que engrosa por tanto el nivel de educación superior, incluido el posgrado.
 - El posgrado se visualiza como una alternativa de solución para elevar la calidad académica de nivel licenciatura
 - Exigencia del mercado laboral por contar con personal más especializado y capacitado en un área de conocimiento específica.
 - Las mismas universidades que exigen a su planta docente una mejor preparación.
 - La Creación del CONACYT en 1970 que impulsa de manera importante y sistematizada el desarrollo de estudios de Posgrado.
 - La expansión de posgrado en México en la década de los noventa, que alcanza su mayor concentración geográfica en el D.F. que puede significar demanda de estos servicios en las diferentes instituciones de Educación Superior, incluida en ella esta universidad.
 - Las áreas de conocimiento de mayor demanda son Ciencias Sociales y

Administrativas: Ingeniería y tecnología y Educación y Humanidades, áreas de conocimiento que maneja la universidad.

Se recomienda ver en este mismo documento el capítulo 1, el apartado 1.1, de las páginas 1 a la 4.

Las empresas buscan un nuevo perfil universitario. Si bien las calificaciones y alto desempeño académico aún son importantes, ahora los jóvenes y profesionales en general deben preocuparse por ser mejores personas manifestado en el ímpetu y la forma de aplicar sus valores y principios. Hoy día las empresas cada vez más buscan personas comprometidas, responsables, justas, honestas, visionarias, etc: valores que forman parte de la filosofía y misión institucional.

Es necesario reconocer que en México no hay partido político o funcionario público que pueda resolver los problemas de nuestra nación, por lo que es necesario impulsar la educación.

El Plan Nacional de Educación 2001 – 2006 junto con el Programa de Fortalecimiento del Posgrado Nacional SEP –CONACYT, permite visualizar oportunidades de financiamiento para infraestructura y organización de los programas de posgrado siempre y cuando se reúnan los requisitos correspondientes, lo cual resulta muy atractivo para una institución que empieza a formarse su prestigio en este nivel educativo, además de proporcionar los lineamientos generales para cumplir con los estándares de calidad exigidos para cumplir con las exigencias del mercado nacional e internacional (Véase capítulo tres de este documento)

AMENZAS:

Proliferación de Universidades e Instituciones de educación superior tradicional y técnica en el D.F. que ofrecen servicios educativos parecidos, por lo cual debe ponerse énfasis en la calidad y servicio.

El vertiginoso avance tecnológico que hace posible la educación a distancia, por lo que debe resaltarse el valor agregado de la cátedra presencial.

El bajo poder adquisitivo de la población que obliga a buscar opciones de estudio públicas, o de duración corta que les permita contribuir rápidamente con el ingreso familiar. Por ello la UPCM debe contemplar en su oferta educativa de posgrado planes de financiamiento y becas.

Competidores muy cercanos por zona geográfica que cuentan con un prestigio y reconocimiento nacional.

Emergida de la experiencia educativa de la congregación en cuestión el entorno la percibe y relaciona casi automáticamente con colegios de educación básica y media superior y hasta hace poco, de ser para niñas y señoritas.

La posible exigencia por parte del Gobierno Federal para cumplir de manera obligatoria para todas las instituciones de Educación Superior con los lineamientos del Programa Nacional de Educación y cumplir con la visión para el año 2025 y la inscripción al Programa de Fortalecimiento del Posgrado Nacional con el fin de reducir las deficiencias académicas en este nivel y evitar la proliferación de instituciones que no cumplan con los estándares mínimos de calidad para este nivel, contribuyendo así al logro de sus objetivos de una educación que favorezca el crecimiento personal, que permita el acceso igualitario a las oportunidades de mejoramiento de la calidad de vida; respondiendo así a las necesidades de los individuos y los requerimientos del desarrollo regional y nacional y al desarrollo científico y tecnológico; éstos últimos son considerados el motor del cambio social y progreso económico en el mundo contemporáneo.

Si esta UPCM hace caso omiso de lo que Gobierno desea con respecto a la educación y en especial de este nivel existe una probabilidad alta de que incluso pierda su registro para ofertar estos servicios educativos.

El análisis de los recursos de la organización permite hacer un escrutinio detallado de los elementos que pueden ser determinantes de éxito futuro para la Unidad de Posgrado y la intención es aquí señalar como redireccionar los recursos para mejorar el desempeño del sistema (en cuanto a la eficiencia y el control). En esta parte se hará la descripción de los recursos asignados actualmente a posgrado, su equilibrio y flexibilidad con respecto a otros departamentos, la efectividad de su asignación y definir la efectividad empresarial, es decir, la armonía entre la estructura interna de la empresa y el entorno.

FORTALEZAS:

La UPCM surge de la iniciativa de una Congregación Religiosa que tiene varios años de estar dedicada a la educación tanto elemental como superior, lo que le da prestigio y reconocimiento nacional.

Cuenta con licenciaturas y maestrías que responden a las necesidades del mercado de trabajo.

La mayor parte del personal docente tiene como mínimo el título profesional de licenciatura combinado con algún diplomado o curso de

educación continua; la mayoría cuenta ya con el grado de maestro y para fines del 2002 se planea que el 100% cuente con el grado de maestría.

Es una institución de calidad acreditada por la Federación de Instituciones Mexicanas Privadas de Educación Superior (FIMPES); lo que le otorga valor, calidad y prestigio en la tarea de la educación superior.

Su ubicación geográfica resulta estratégica pues se encuentra entre dos ejes viales de sentido contrario lo que facilita su acceso y vías de transporte.

Procura mantenerse a la vanguardia tecnológica en lo que se refiere al equipo de cómputo, talleres de t.v. y audiovisuales, lo cual facilita y actualiza los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Alumnos y egresados cuentan con el servicio de Bolsa de Trabajo lo cual agiliza su inserción en el mercado de trabajo.

Es una institución que ofrece servicios educativos para clase media, media-alta, quienes más se preocupan por su preparación y progreso profesional.

Los Estudios de Posgrado resultan del esfuerzo constante de la UPCM por mantenerse actualizada.

Conocimiento pleno y total por parte de la Rectoría del funcionamiento de la institución y de cada uno de sus colaboradores.

Se destinan recursos monetarios, personal administrativo y docente y la infraestructura necesaria (oficinas, aulas, etc.) conforme las maestrías van dando resultados con respecto a su matrícula.

El conjunto de planta docente y administrativa por número permite su interrelación y conocimiento, lo que puede simplificar y acortar en algunos casos los canales de comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Por ser una Universidad Privada anula el riesgo de huelga o disturbios estudiantiles que originan retrasos en el avance curricular.

Es una universidad que proclama y vive la formación humano-académica inspirada en valores evangélicos que la mayoría de las personas desea (aún no profesando la religión católica), ya que una sociedad como la nuestra hoy día ha visto incrementarse la violencia, la indiferencia, el egoísmo, la injusticia, etc. por lo tanto necesita agentes de verdadero cambio.

DEBILIDADES:

Falta de una estructura organizacional clara para la prestación de servicios educativos de posgrado. Aparece la dirección correspondiente pero no hay una concentración clara de esfuerzos en una unidad especializada.

Falta de visión para constituir una Unidad de Estudios de Posgrado que permita administrar eficaz y eficientemente los servicios educativos de este nivel, en la cual se puedan concentrar los cursos de actualización, educación continua, especialidades, maestrías y en un futuro cercano doctorados, permitiendo también próximamente la posibilidad de desconcentrarse geográficamente en la misma ciudad y zona por la falta de espacio que comienza a percibirse.

Por las limitaciones de espacio, las aulas no están diseñadas para atender grupos numerosos, pero enriquece por ello su nivel académico.

Falta de una promoción institucional precisa que resalte a nivel general una ventaja competitiva de la institución con respecto a otras universidades tanto a nivel licenciatura como posgrado.

El entorno ofrece una gama amplia de oportunidades, las cuales pueden capitalizarse si las fortalezas son maximizadas disminuyendo o incluso desapareciendo las debilidades, lo que permitirá hacer un mejor frente a las amenazas o riesgos que conlleva el propio ambiente de la oferta educativa.

Es en este proceso, en el cual se define el marco estratégico idóneo para la Unidad de Estudios de Posgrado de esta universidad.

Marco Estratégico:

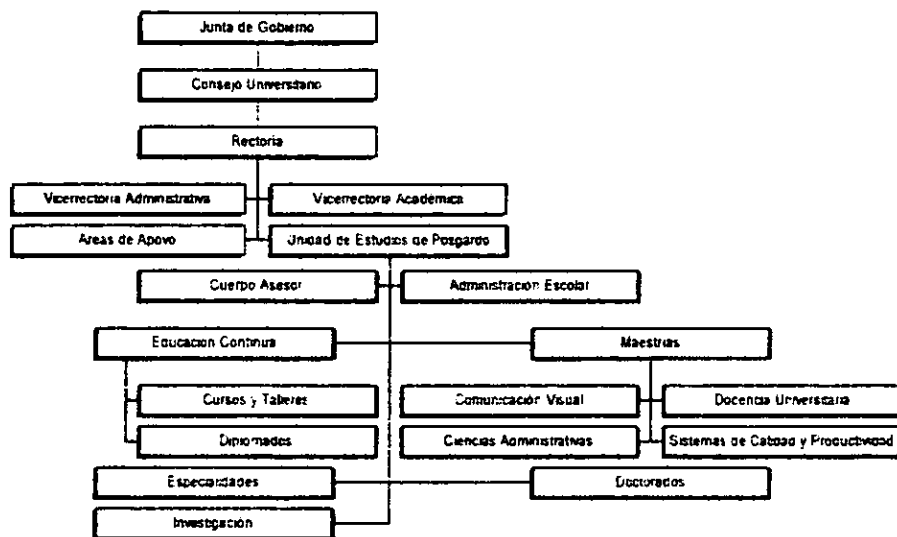
La UPCM, consciente de la necesidad de planeación y de la verificación de los objetivos y logros alcanzados cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, el cual cubre a toda la institución y considera periodos de cinco años. En dicho plan se definen los objetivos a alcanzar por área, pero no se describen las acciones concretas para alcanzarlos. En lo que se refiere al posgrado el objetivo general es incrementar la oferta educativa de posgrados a través de la apertura de nuevos programas y la consolidación de los ya existentes con base en los requerimientos en la sociedad.

Considerando lo anterior la presente propuesta de estructura de organización de este nivel educativo sugiere las acciones que pueden conducir al logro de dichos objetivos de para que sea considerada su implementación.

Hecha esta aclaración puede situarse a esta Unidad en un proceso de planeación estratégica en un nivel negocio, considerándola como una Unidad Estratégica de Negocios para la UPCM.

Se recomienda para la Unidad de Estudios de Posgrado y utilizando el punto de vista de Michael Porter una estrategia de enfoque en diferenciación, es decir seleccionar un segmento de mercado, el cual ya hemos definido, haciendo énfasis en la calidad humano-académica inspirada en los valores evangélicos para responder y resolver problemas que requieran de conocimiento avanzado en beneficio de la sociedad mexicana, respondiendo a una de las principales oportunidades que brinda el ambiente que es la educación y formación profesional en valores.

5.4.2 Estructura Organizacional Propuesta para la Unidad de Estudios de Posgrado



Como se ha mencionado en el marco referencial con respecto a este segundo vector, es conveniente recordar que éste (estructura organizacional) sigue a la estrategia y depende de ella. Provee los insumos necesarios al proceso de transformación en este caso la oferta educativa de Posgrado, así como la normatividad interna necesaria y su coordinación adecuada para obtener los servicios educativos con las características acordes con las necesidades de los estudiantes. Su efectividad es medida por el grado en que coadyuva al logro de la misión y su apoyo al vector de diseño de transformación.

La departamentalización que ofrece la anterior estructura esta basada por el tipo de servicios de la oferta educativa de acuerdo con los intereses del mercado meta en: Educación Continua, Especialidades, Maestrias, Doctorados e Investigación., convirtiendo esta unidad organizacional como una de alta especialidad que coadyuve al reconocimiento y prestigio general de la institución.

Cualquier modalidad educativa cuenta con la colaboración del cuerpo asesor conformado por especialistas de las áreas de conocimiento en las cuales dicha institución manifiesta su principal experiencia y que abarcan la totalidad de licenciaturas que se imparten hasta la fecha y por lo

tanto son aptas para proponer programas de posgrado que queden involucrados en alguna de estas áreas. Así mismo éstas áreas de conocimiento son de acuerdo con las estadísticas encontradas las de mayor demanda a nivel nacional.

En términos generales la estructura definida propone un Director General o Jefe de la Unidad de Posgrado que será el responsable del funcionamiento óptimo de la división, así como de vigilar que la normatividad general se lleve a cabal cumplimiento. También será el enlace entre la Unidad y el resto de la Institución, ya que como se recordará una de las ventajas que se visualizan al establecer dicha división, es la posibilidad que se da para la universidad de dispersarse espacialmente - crecer geográficamente - dadas las circunstancias limitadas de espacio y aulas que empiezan a detectarse. Finalmente será quien optimice la oferta educativa de posgrado a través de sus diferentes modalidades nombrando un coordinador por programa existente, el cual podrá pertenecer a una escuela o facultad (entidades académicas) de la propia institución.

También se define un oficina asistente de administración escolar, que equivale a la prestación de Servicios Escolares; esta funcionará como un auxiliar de la oficina central, la cual verificará datos, normatividad y enlace con las organizaciones externas relacionadas con la prestación de la oferta educativa de posgrado, así como agilizará trámites de inscripción, registro, evaluación y titulación de las diferentes modalidades educativas de posgrado.

El hecho de incluir a las actividades de investigación dentro de esta unidad tiene como objetivo reforzar esta actividad internamente, ya que las modalidades educativas proporcionan la "materia prima básica" para realizarla que son los profesionales especialistas e investigadores y muchos de los proyectos para la obtención del grado exigen esta actividad.

Una observación digna de remarcar es que la descripción de lo que a cada área compete y su normatividad general, es una adaptación del "Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UNAM," Aprobado por el Consejo Universitario, publicado en Gaceta UNAM en Enero de 1996, adecuado con propuestas personales a las necesidades y situación imperante para la universidad del estudio.

La Unidad de Estudios de Posgrado y su Descripción:

Cuerpo Asesor del Posgrado

La unidad estará dirigida por un Jefe de Estudios de Posgrado, el cual a su vez será asesorado y guiado por este cuerpo asesor constituido por Rectoría, quien lo preside, Vicerrectoría

Académica, directores de escuelas y facultades y coordinadores académicos por área de conocimiento. Este consejo tendrá en general las siguientes funciones:

- Recomendar a los coordinadores de área de conocimiento los mecanismos que propicien el desarrollo del posgrado universitario.
- Asesorar a las autoridades universitarias sobre iniciativas y programas relacionados con el posgrado
- Asesorar a las coordinaciones de área de conocimiento en el análisis de propuestas de creación, modificación o cancelación de estudios de posgrado
- Asesorar en la elaboración técnica de los programas de posgrado
- Propiciar la evaluación global del posgrado a fin de que éste pueda ser reconocido como parte de los Programas del CONACYT.

Jefe de la Unidad de Estudios de Posgrado

Será el responsable de esta entidad académica y de su correcta oferta educativa, será nombrado por Rectoría y cuerpo asesor considerando su preparación académica, experiencia laboral y trayectoria académica y de investigación. En general tendrá las siguientes atribuciones:

- Colaborar en la organización y conducción académica de los programas de posgrado en los que participa determinada escuela o facultad, así como su ubicación por área de conocimiento.
- Coordinar las actividades académico-administrativas y de apoyo para el buen desarrollo de los estudios de posgrado por área y modalidad correspondiente.
- Promover, coordinar y apoyar la vinculación del área de conocimiento con la escuela o facultad afín.
- Someter a la consideración del coordinador del programa los requerimientos de recursos para cubrir las necesidades materiales y de personal académico-administrativo para operar dicho programa.
- Apoyar la labor de coordinadores de programa, profesores y tutores acreditados en el programa de posgrado.
- Vigilar el cumplimiento de la legislación aplicable.

Administración Escolar:

Encargada principalmente de la operatividad y vigilancia directa de la normatividad general (legislación) la cual implica llevar registros de ingreso, egreso y operatividad de las diferentes modalidades, así como también se encargará de las diligencias necesarias a realizar con las dependencias gubernamentales y privadas correspondientes para acreditar debidamente estos estudios a aspirantes alumnos, egresados y titulados. Se considera de gran apoyo para el correcto

funcionamiento de la Unidad de Posgrado pues administrará la información clave para su correcto desempeño.

Normatividad general:

1. Se consideran estudios de posgrado los que se realizan después de los estudios de licenciatura y tienen como finalidad la formación de académicos y profesionales del más alto nivel. Al término de ellos se otorgará (siempre y cuando se cumplan los requisitos exigidos para cada modalidad) el título de maestro, grado de doctor o diploma de especialización. Están organizados por modalidad educativa, con estructuras flexibles y procurarán la participación de la escuela o facultad que cultivan disciplinas o ramas afines al conocimiento.
2. Serán responsables del programa el jefe de la unidad, el representante del área de conocimiento miembro del cuerpo asesor y la escuela o facultad afin al mismo. Deberán dar a conocer la infraestructura y personal docente necesario para realizar las actividades académicas, así como poner a disposición de alumnos y académicos los recursos convenidos.
3. Los programas de posgrado deberán contener: el nombre del programa, grado o diploma que se otorga, plan de estudios, normas operativas, lista de tutores y / o profesores necesarios y entidad académica responsable directa (escuela o facultad).
4. El Plan de estudios deberá contener:
 - Fundamentación académica del programa, campos del conocimiento que comprende y actividades académicas que lo conforman y su correspondiente valor en créditos en su caso.
 - Requisitos mínimos de ingreso para aspirantes y aquellos que se necesitan para optar de un cambio de modalidad (especialización-maestría; maestría-doctorado o viceversa)
 - Tiempo estipulado para que el alumno cubra la totalidad de las actividades académicas y los requisitos de permanencia y de obtención de diploma o grado. En caso de doctorado el procedimiento de evaluación para obtener la candidatura a doctor.
 - Requisitos mínimos para ser profesor o tutor.
5. Las normas operativas deberán contener lo siguiente: Procedimientos de selección de aspirantes y su capacidad académica para desarrollar las actividades del programa; procedimientos del sistema tutorial y de todos aquellos elementos que faciliten el funcionamiento del programa.
6. Para ingresar a un programa de posgrado los aspirantes deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Haber cubierto los requisitos académicos previstos en el plan de estudios.
 - Recibir dictamen aprobatorio de suficiencia académica, otorgado por la coordinación de área de conocimiento respectiva, después de sujetarse al procedimiento de selección establecido en las normas operativas del programa.
 - Demostrar para los estudios de maestría y doctorado, y en aquellos de especialización que lo requieran, cuando menos la comprensión de un idioma diferente al español, de entre los señalados en el plan de estudios, el que también establecerá el proceso de certificación del requisito.
 - Demostrar un conocimiento de español, cuando no sea la lengua materna del aspirante.
7. Las actividades académicas previstas en los planes de estudio de especialización y maestría deberán señalar su valor en créditos, expresados en números enteros.
8. En ningún caso se consideran exámenes extraordinarios. Solo a través del cuerpo asesor en coordinación con las autoridades institucionales correspondientes se podrán establecer mecanismos de evaluación, cuando por causas de fuerza mayor debidamente justificadas, un alumno no pueda asistir a los exámenes a que tiene derecho. Si un alumno se inscribe dos veces en una actividad académica sin acreditarla, será dado de baja del programa.
9. Cuando un alumno interrumpa los estudios de posgrado, el jefe de la unidad en coordinación con su cuerpo asesor y responsable del programa de posgrado determinará en que términos se podrá reincorporar al programa en cuestión.
10. La contratación de profesores de asignatura para la impartición de cursos de posgrado estará a cargo del coordinador de programa que se trate en estrecha colaboración con la escuela o facultad responsable del programa. Cuando esto no sea factible el coordinador del programa podrá solicitar la opinión favorable del cuerpo asesor.

Descripción por Modalidad Educativa:

Educación Continua

Algunas instituciones educativas incorporan a la educación de posgrado las opciones de actualización o Educación Continua que a diferencia de la de posgrado, que persigue la formación a profundidad en un área específica de las profesiones (especialización), así como la vasta y la creación misma de conocimientos y sus aplicaciones (maestría y doctorado); *la actualización profesional tiene como objetivo la complementación de conocimientos, dirigida a los profesionales en ejercicio.*

Estos profesionales buscan renovar sus conocimiento mediante la adquisición, en muy corto plazo, de los adelantos e innovaciones que se generan permanentemente en las diferentes disciplinas, así como en su aplicación. Para llevar a cabo esta labor, esta universidad ofrece los cursos, talleres y diplomados cuyo objetivo es la de actualizar y profundizar los conocimientos, habilidades y destrezas de los profesionales y técnicos, en función de las labores que desempeñan en el mercado laboral.

Tener contacto con egresados involucrados en el mercado laboral le permite a la institución conocer las exigencias del mismo, así como también se convierte en una forma de financiamiento para apoyar el resto de las actividades educativas y obtener contactos para establecer convenios de prácticas y visitas universitarias, servicio social y una fuente que nutre la investigación al contar con la información de la problemática real de la planta productiva y de servicios.

Su normatividad puede resumirse en los siguientes puntos:

1. Este tipo de oferta educativa enfatiza la trasmisión o aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas ya consolidados y conocidos, por lo tanto se certificará mediante una constancia o un diploma, ya que no constituye un grado académico.
2. Los cursos aislados de actualización podrán ser considerados como cursos o talleres y los paquetes de ellos constituirán los diplomados, éstos últimos incluirán mecanismos de evaluación de desempeño del alumno.
3. Se otorgará una constancia de asistencia a quien asista por lo menos el 80% de las sesiones de un curso de actualización sin evaluación.
4. Se otorgará una constancia de actualización a quien participe y apruebe un curso de actualización con evaluación, especificando el número total de horas de dedicación.
5. Los programas de actualización contarán con una organización mínima, encargada de los aspectos operativos, cuyos principales elementos serán:
 - Responsable de tiempo completo, encargado de la coordinación de actividades y con amplio conocimiento del sector principal correspondiente y de la institución.
 - Contar con un cuerpo asesor constituido por el coordinador de área de conocimiento que se trate y representante de la escuela o facultad afín al curso. Este cuerpo elaborará y aprobará los planes y programas de estudio, promoverá el fortalecimiento de dichos programas, propiciará la vinculación con los sectores productivos y de servicios, opinará

sobre la capacidad de los docentes que vayan a impartir alguna actividad académica de actualización, así como informar a las autoridades correspondientes (Consejo Consultivo) sobre los cursos y diplomados ofrecidos, el número de asistentes y los planes de desarrollo

6. Los planes y programas de estudio deben especificar:

- Perfil del aspirante
- Procedimientos de ingreso
- Objetivo del programa
- Requisitos de egreso y obtención de diploma o constancia
- Los programas deberán incluir: contenido, número total de horas, formas de evaluación, mínimos aprobatorios y bibliografía.
- Planta docente responsable y recursos necesarios para su operación.
- En el caso de Diplomados, deberán darse los criterios de acreditación, equivalencias y revalidación correspondiente, además de la relación de actividades correspondientes (asignaturas obligatorias u optativas, teóricas y/o prácticas que debe cursar el alumno) objetivos específicos y las modalidades que se emplearán para la instrucción: exposición del profesor, discusión grupal, práctica profesional, análisis de casos, taller, desarrollo experimental, etc.
- La duración normal del curso o diplomado

Especialización

Estos estudios tienen como objetivo profundizar y ampliar conocimientos y destrezas que requiere el ejercicio profesional en un área específica. Los planes de estudio de especialización deberán tener cuando menos cuarenta créditos.⁶⁶

Para cada programa de especialización constituido, los directores de la escuela o facultad correspondiente designarán un coordinador cuyas funciones serán definidas en coordinación con el jefe de la unidad y el cuerpo asesor.

La permanencia en estos estudios está sujeta a los plazos previstos en el plan de estudios y para obtener el diploma de especialización deberán haberse cubierto los créditos y requisitos señalados en dicho plan.

⁶⁶ Reglamento General de Estudios de Posgrado, aprobado en sesión del Consejo Universitario en diciembre de 1995; publicado en Gaceta UNAM; enero 1996. p. 17

Maestría

Estos estudios proporcionarán al alumno una formación amplia y sólida en la disciplina y tendrá al menos uno de los siguientes objetivos: iniciarlo en la investigación, formarlo para el ejercicio de la docencia de alto nivel; o desarrollar en él una alta capacidad para el ejercicio académico o profesional.

Las actividades que comprende son cursos, seminarios, talleres y aquellas otras que proporcionen una sólida formación académica en los conocimientos generales de la disciplina y en los específicos del campo de interés del alumno; así como el trabajo que conduzca a la tesis de maestría o a la preparación del examen general de conocimientos según lo determine el plan de estudios.

Las modalidades del examen de grado, las características de la tesis y las del examen general de conocimientos en su caso, deberán quedar establecidas en el plan de estudios.

Los planes de estudio de posgrado deberán tener cuando menos setenta créditos, de los cuales no menos de cuarenta deberán corresponder a cursos formales de posgrado ya que proporcionan una sólida formación disciplinaria.⁶⁷

La duración máxima prevista en los planes de estudio de maestría será de cuatro semestres para alumnos de tiempo completo. Para los de tiempo parcial, en caso de que se admita, se pueden estipular dos semestres adicionales.

La permanencia en los estudios de maestría se sujetará a los plazos que establecen los planes de estudio. Sólo en casos excepcionales, previa recomendación favorable del coordinador del programa, cuerpo asesor junto con jefe de la Unidad podrá autorizar la permanencia de un alumno hasta por dos semestres adicionales a lo señalado en el plan de estudios

La permanencia en los estudios de maestría implica cumplir satisfactoriamente con las actividades académicas señaladas; en caso de obtener evaluaciones desfavorables o que por segunda vez se obtienen, podrá someterse a decisión del cuerpo asesor junto con el coordinador del programa y jefe de la unidad la revisión de tal situación académica.

⁶⁷Ibid. p. 7

Para obtener el grado de maestro será necesario haber cubierto los créditos y demás requisitos previstos en el plan de estudios y aprobar el examen de grado, que consistirá en la defensa de la tesis o en la presentación de una examen general de conocimientos.

El jurado será nombrado en coordinación por el cuerpo asesor de la unidad y el coordinador del programa. Estará integrado por tres sinodales para exámenes con réplica de tesis y de cinco cuando se trate de examen general de conocimientos, así como dos sinodales suplentes en ambos casos. Los sinodales deberán contar al menos con el grado de maestro.

Será indispensable para exámenes con réplica de tesis, que al menos cuatro de los sinodales, hayan emitido una opinión favorable, en términos de que la tesis reúne los requisitos para ser presentada y defendida en el examen correspondiente.

Doctorado

El objetivo de los estudios de doctorado es preparar al alumno para la realización de investigación original, así como proporcionarle una sólida formación disciplinaria, ya sea para el ejercicio académico o el profesional del más alto nivel.

Las actividades académicas serán asignadas a cada alumno por su tutor principal y avaladas por un comité tutorial, y comprenderán la investigación original que conduzca a la tesis doctoral; los cursos, seminarios, talleres, actividades docentes y todas aquellas que proporcionen una sólida formación académica en los conocimientos generales de la disciplina y en los específicos del campo de interés del alumno y lo preparen para la candidatura al grado de doctor.

La admisión y permanencia en esta modalidad educativa depende de que el alumno realice satisfactoriamente, en los plazos establecidos las actividades académicas asignadas y obtenga un dictamen positivo en la evaluación para la candidatura al grado.

El cuerpo asesor junto con el tutorial podrá atender aquellas situaciones de excepción que contravengan lo dispuesto en los planes de estudio. El principal requisito es cumplir con los plazos establecidos con las actividades académicas encomendadas.

Se considera que un alumno es candidato al grado de doctor cuando demuestra que cuenta con una sólida formación académica y capacidad para la investigación. El procedimiento para la evaluación y el plazo para llevarla a cabo serán establecidos en el plan de estudios. En caso de resultar negativo, el comité académico respectivo podrá autorizar una segunda y última evaluación, la que deberá realizarse en el plazo de un año.

Para obtener el grado de doctor se requerirá haber obtenido la candidatura al mismo y aprobar el examen de grado, en el cual se defenderá la tesis doctoral. El jurado está integrado por cinco sinodales titulares y dos suplentes nombrados por el comité académico-tutorial respectivo. Todos los sinodales deberán contar con el grado de doctor.

El sistema tutorial consiste en el establecimiento de común acuerdo alumno-tutor el plan individual de las actividades académicas que el primero seguirá, de acuerdo con el plan de estudios, y de dirigir la tesis de grado o de supervisar el trabajo de preparación del examen de grado

El comité tutorial (integrado por tres tutores acreditados en el programa) conocerá y evaluará el proyecto de tesis y el plan de actividades académicas a realizar y la evaluación de su avance semestralmente. Como resultado de la evaluación el plan de actividades podrá ser modificado a fin de enriquecer el proyecto del alumno.

Los tutores pueden ser profesores o investigadores de ésta u otra institución, siempre y cuando estén acreditados por las autoridades competentes de la institución y que reúnan las siguientes características:

Para maestría:

- ✓ Contar con el grado de maestro o doctor
- ✓ Estar dedicado a las actividades académicas o profesionales relacionadas con la disciplina de la maestría
- ✓ Tener producción académica o profesional reciente por obra publicada de alta calidad o por obra académica o profesional reconocida
- ✓ Los adicionales que el plan de estudios establezca

Para Doctorado:

- ✓ Contar con el grado de doctor
- ✓ Estar dedicado conjuntamente a la docencia y a la investigación, para la formación de recursos humanos, como actividades principales
- ✓ Tener una producción académica reciente, demostrada por obra publicada de alta calidad, derivada de su trabajo de investigación original
- ✓ Los adicionales que establezca el plan de estudios.

Investigación

Como bien señala esta institución, la investigación se ha convertido en una función sustantiva para cualquier institución de educación superior, y su objetivo principal es la de consolidar el nivel académico de los miembros de la comunidad universitaria contribuyendo al avance científico de las diferentes áreas del conocimiento. La investigación como tal puede por tanto adscribirse a cualquier programa de maestría y/o doctorado con el fin de coadyuvar a este objetivo. Además de que es una función que compete tanto a docentes como profesionales de este nivel.

A través de la descripción estructural de los elementos y normatividad que componen esta Unidad organizacional se han determinado de manera formal cuáles son sus obligaciones principales, involucrando intrínsecamente procesos de autoridad, toma de decisiones y comunicación. El resto de los elementos que se han analizado en el marco teórico serán el resultado de establecer dicha estructura. La idea central es proponer cómo trabajar para permitir un crecimiento organizado y reducir o aprovechar situaciones que pudieran generar conflicto u orden organizacional.

La descripción de cada subunidad que compone a la Unidad de Posgrado de UPCM, deja ver que el grado de centralización recae en rectoría pero fuertemente apoyada por la propia Unidad y su cuerpo asesor. Lo que valida la calidad de las decisiones y del nivel académico de cada programa de posgrado surgido.

La formalización también se especifica claramente a través de los procedimientos a seguir, lo que desconcentra en cierta medida la carga de decisión hacia niveles superiores de la jerarquía.

Con respecto a los procesos organizacionales de poder, autoridad, comunicación y conflicto no es posible adelantar cómo funcionarán ya que, como se recordará es el factor humano el que interviene el cual define, construye y reconstruye tales procesos.

Lo único que se podría anticipar es que la toma de decisiones con respecto a la implantación de la estructura propuesta debería depender de procesos grupales que involucren al personal directivo, administrativo y rectoría de los cuales hoy día depende la oferta educativa de posgrado.

5.4.3 Diseño de Transformación en la Unidad de Estudios de Posgrado

En este último vector es necesario determinar de manera precisa los servicios o modalidades educativas a ofrecer, de tal forma que se puedan satisfacer las necesidades de egresados y profesionales de ésta y otras instituciones.

Para el caso de esta universidad el diseño de las especificaciones de las diferentes modalidades educativas han respondido a las características suficientes y necesarias para satisfacer las necesidades del mercado meta, pero estas expectativas pueden ser mejores ya que al identificarse como una Unidad de Estudios de Posgrado, la universidad incrementa su reconocimiento y prestigio y estará preparada para atender una mayor demanda. La oferta educativa actualmente se hace en dos frentes básicamente: Educación Continua y maestrías, pero la propuesta le permite tener las herramientas básicas para ampliarla a especialidades y doctorados de una manera sistemática y organizada sin alterar las demás funciones.

Cada programa ha sido diseñado cubriendo características específicas solicitadas por el mercado a través de entrevistas, encuestas y entrevistas informales a egresados y profesionales del área a fin de captar qué es aparte del nivel académico lo que cierra el círculo de satisfacción. Encontrándose como principales indicadores: horarios, temas, costos, incluso atender demanda de cursos atractivos para amas de casa y no profesionales, duración y ubicación. La descripción de cada modalidad que espera satisfacer las necesidades de educación superior especializada se ha realizado en el ya en el capítulo uno y en el apartado del segundo vector: Estructura Organizacional de este capítulo.

Con respecto a los elementos que constituyen este vector están en cuanto a los que generan el diseño de transformación:

- **Tecnología de Proceso.** Que se refiere al conocimiento básico para llevar a cabo el proceso de transformación que aquí se presenta a través de la propuesta de organización de esta oferta educativa señalando áreas responsables, funciones y procedimientos específicos.
- **Tecnología de Operación** enfocada principalmente a la experiencia de esta institución en la educación y su preocupación constante por crecer y responder a las demandas del mercado individual y empresarial.
- **Tecnología de equipo.**- Como se ha mencionado en el documento la universidad cuenta ya con la infraestructura y destina, o ha destinado, los fondos que considera necesarios para llevar a cabo la prestación de servicios educativos de posgrado. Sin embargo, se ha hecho notar que la infraestructura de instalaciones, aulas y oficinas comienza a ser insuficiente por lo que esta

propuesta podría resultar benéfica si se pensara en una dispersión geográfica de la institución y algunos de sus servicios.

Y como efecto del Diseño tenemos:

- El Producto representado por las diferentes modalidades educativas de posgrado y la investigación. Cada una de estas modalidades y sus características han sido previamente descritas al proponer la creación de la Unidad de Estudios de Posgrado de la UPCM.
 - Educación Continua
 - Especialidades
 - Maestrías
 - Doctorados
 - Investigación

Cualquier sistema está integrado por los tres vectores; sin embargo, como ya se había hecho notar, para esta investigación el vector de mayor incidencia es el de la estructura organizacional, pues lo que se busca es ordenar el crecimiento de la oferta educativa de los estudios de posgrado brindándole la oportunidad a esta universidad de seguir creciendo y dispersarse espacialmente sin alterar sus patrones de funcionamiento normales además de fortalecer el grado de satisfacción de las necesidades educativas de su mercado meta.

5.5 Alcances de la Unidad de Estudios de Posgrado

La Unidad de Estudios de Posgrado para esta universidad desde el punto de vista de esta propuesta puede ofrecer importantes beneficios como:

- Incremento del reconocimiento institucional al contar con unidad de estudios especializados avanzados
- Resultar atractiva para personal docente y demandantes del servicio pues se eleva presencialmente su prestigio al contar con una unidad de estudios avanzados.
- Posibilidad de continuar su crecimiento a modalidades educativas como las especialidades y doctorados
- Contar con una normatividad específica que le permita guiar las acciones técnico – administrativas para la ejecución de los respectivos programas y alcanzar los objetivos propuestos dentro del plan institucional.
- Determinar canales de comunicación y responsabilidad a seguir para coordinar y evaluar las actividades académicas

- Posibilidad de convertirse en candidata a pertenecer al programa nacional de Programas de excelencia de Posgrado de CONACYT al tener una entidad responsable de obtener la información necesaria para serlo y sea capaz de llevar las acciones a cabo que solicita el CONACYT
- Considerar fuentes de financiamiento externas y/o apoyos gubernamentales al considerar e implementar los estándares de calidad que se enuncian en el Programa de Fortalecimiento Nacional del Posgrado SEP – CONACYT – producto del Plan Nacional de Educación para el periodo 2001-2006 – así como tener una guía que favorece la mejora continua en niveles educativos de posgrado.
- Fortalecer y permanecer con la acreditación que hace el FIMPES
- Incrementar sus niveles de competitividad con instituciones de educación superior de prestigio reconocido
- Posibilidad de crecer en instalaciones en otras ubicaciones geográficas que le darán mayor presencia a la institución dentro de la ciudad de México.
- Permite la colaboración estrecha entre escuelas, facultades y posgrado de una manera ordenada y sistematizada a fin de lograr la sinergia en el trabajo, evitando cargas de trabajo innecesarias o en su defecto la duplicidad de funciones.
- Es probable que la imagen de una Institución de Educación Superior completa e integral incremente la demanda de servicios tanto a nivel licenciatura como de posgrado.

5.6 Cuestionario

5.6.1 Objetivos del Cuestionario

- Conocer la importancia de la oferta educativa de los servicios de posgrado para los colaboradores de la institución
- Conocer el interés de directivos y colaboradores por organizar esta oferta educativa de manera independiente permitiendo a la institución dispersarse geográficamente en caso necesario.
- Determinar la posibilidad de influencia en la toma de decisiones en los directivos para implementar una estructura organizacional definida para una Unidad de Estudios de Posgrado en la institución al presentar una propuesta concreta.

5.6.2 Diseño del Cuestionario

Puesto: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y señale con una "X" el número que más se acerque a su opinión con respecto a ellas. Las opciones son cinco:

- | | |
|---|--|
| 1 | <i>Totalmente en desacuerdo</i> |
| 2 | <i>En desacuerdo</i> |
| 3 | <i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i> |
| 4 | <i>De Acuerdo</i> |
| 5 | <i>Totalmente de Acuerdo</i> |

1. La oferta educativa de estudios de posgrado que hace esta universidad debe contar con una unidad organizacional identificable física y organizacionalmente incluyendo en ella Educación Continua, Especialidades, Maestrías y Doctorados.	1	2	3	4	5
2. La estructura jerárquica actual permite la inserción de una unidad organizacional que ordene la oferta educativa y disminuya cargas de trabajo adicionales a direcciones de escuelas y facultades	1	2	3	4	5
3. Conocer de manera generalizada cuales son los procedimientos técnico-administrativos de cada modalidad educativa mejora significativamente la administración escolar de este nivel.	1	2	3	4	5
4. Una unidad de estudios especializada que trabaja independiente pero sincronizadamente con el resto de la institución mejora procesos de comunicación, colaboración, toma de decisiones y soluciona problemas de información y control.	1	2	3	4	5
5. Conocer misión, objetivos y acciones a realizar por la unidad de posgrado provoca sinergia en el trabajo	1	2	3	4	5
6. La labor docente y administrativa de posgrado mejora su desempeño si se conoce una estructura organizacional definida y formal aparte de contar con un coordinador de programa y resulta mayormente atractivo colaborar en este nivel.	1	2	3	4	5
7. La oferta educativa de posgrado es factible de ampliarse a especialidades y doctorados si de antemano se conocen los mecanismos necesarios, influyendo positivamente en el incremento de la actividad académica de investigación.	1	2	3	4	5
8. La efectividad de los programas se acrecienta si la responsabilidad de creación y operación recae en un coordinador asesorado y apoyado por el jefe de la Unidad y tutor (es) asignados por la escuela o facultad afín.	1	2	3	4	5
9. Considera que la organización de la oferta educativa actual de posgrado es la adecuada	1	2	3	4	5
10. El mercado al identificar una Unidad de Estudios de Posgrado en la Institución, mejora sus expectativas con respecto al nivel académico	1	2	3	4	5
11. Contar con una propuesta de estructura organizacional para la unidad de estudios de posgrado permite la consideración de directivos y rectoría para su implementación.	1	2	3	4	5
12. Influir en la decisión de la creación de la unidad de posgrado dentro de la institución depende de los procesos decisorios que existen entre los directivos de alto nivel de la institución.					

Comentarios Adicionales: (Puede utilizar la parte posterior de esta hoja)

5.6.3 Justificación del Cuestionario

El cuestionario se ha aplicado a 20 colaboradores actuales de la institución, entre ellos se han seleccionado jefes de departamento, directores de escuela, personal administrativo y docentes de licenciatura y maestría: los resultados obtenidos reflejan únicamente su opinión acerca de la oferta educativa de posgrado actual y un indicador de cómo puede ser posible influir en ellos, mostrando algunas de las ventajas que la presente propuesta contiene, para que a su vez se permee a las autoridades competentes la necesidad de la implementar esta unidad física y organizacionalmente.

- Las afirmaciones no. 1,4,9 y 10 intentan resaltar ante los directivos, colaboradores y docentes de este nivel de la universidad la importancia de contar con una unidad de estudios especializados de posgrado identificable tanto física como organizacionalmente haciendo mayormente atractivo colaborar en este nivel, así como demandar estos servicios.
- Las afirmaciones no. 2,3,5,6 y 8 presentan una panorámica de los posibles beneficios que la propuesta señala al establecer estructuralmente la unidad, sirviendo como un medio para ejercer influencia en procesos decisorios futuros de implementación de la misma.
- Finalmente las afirmaciones 7, 10 y 12 inciden en la utilidad de la propuesta como medio para acelerar los procesos de decisión a favor de la implementación de la Unidad de Estudios de Posgrado en esta universidad.
- Así mismo se agregó un espacio para comentarios adicionales a fin de poder obtener información que pueda auxiliar a las conclusiones generales de esta investigación.

5.6.4 Resultados de su Implementación

Como se mencionó en el capítulo II los resultados se interpretaron de acuerdo con una distribución de frecuencias, en donde se obtuvo lo siguiente:

Pregunta no. 1 La oferta educativa de estudios de posgrado que hace esta universidad debe contar con una unidad organizacional identificable física y organizacionalmente incluyendo en ella Educación Continua, Especialidades, Maestrías y Doctorados.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
4. De acuerdo	5	25
5. Totalmente de acuerdo	14	70
TOTAL:	20	100%

El 70% de los encuestados reconoce la importancia de contar con una Unidad de Estudios de Posgrado que concentre las diferentes modalidades educativas que actualmente aparecen de manera dispersa. Lo que puede resaltar la importancia de esta propuesta.

Pregunta no. 2 La estructura jerárquica actual permite la inserción de una unidad organizacional que ordene la oferta educativa y disminuya cargas de trabajo adicionales a direcciones de escuelas y facultades.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	3	15
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20
4. De acuerdo	9	45
5. Totalmente de acuerdo	4	20
TOTAL:	20	100%

Más del 50% de los encuestados consideran la posibilidad de poder insertar en la estructura actual de la institución una Unidad de Estudios de Posgrado, sin embargo se detecta un 15% que lo cree difícil de lograr. Esta situación, de aceptarse la propuesta deberá profundizarse a fin de detectar la raíz de la resistencia.

Pregunta no. 3 Conocer de manera generalizada cuáles son los procedimientos técnico-administrativos de cada modalidad educativa mejora significativamente la administración escolar de este nivel.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Reativas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
4. De acuerdo	10	50
5. Totalmente de acuerdo	8	40
TOTAL:	20	100%

Existe entre los encuestados un gran deseo de conocer de manera precisa los procedimientos generales que permitan ordenar la prestación de estos servicios ya que esto puede agilizar los trámites de inscripción, cursos y egreso así como la posibilidad de incrementar la oferta educativa sin necesidad de diseñar nuevamente todos los procesos.

Pregunta no. 4 Una unidad de estudios especializada que trabaja independiente pero sincronizadamente con el resto de la institución mejora procesos de comunicación, colaboración, toma de decisiones y soluciona problemas de información y control.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Reativas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15
4. De acuerdo	7	35
5. Totalmente de acuerdo	10	50
TOTAL:	20	100%

La mayoría considera que estos procesos si se mejoran, sin embargo, hubo comentarios de que no siempre lo que se dice en el papel es lo que se lleva a cabo en la realidad, de ahí ese 15% de desacuerdo. Cabe señalar que muchos otros aceptan que clarificar los canales de comunicación y control organizacional agiliza el desempeño de las actividades.

Pregunta no. 5 Conocer misión, objetivos y acciones a realizar por la unidad de posgrado provoca sinergia en el trabajo.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
4. De acuerdo	8	40
5. Totalmente de acuerdo	10	50
TOTAL:	20	100%

La mayoría aceptó con complacencia la idea. Pero señalaron que la actividad empresarial requiere más que de una filosofía institucional, requiere del compromiso de sus integrantes.

Pregunta no. 6 La labor docente y administrativa de posgrado mejora su desempeño si se conoce una estructura organizacional definida y formal aparte de contar con un coordinador de programa y resulta mayormente atractivo colaborar en este nivel.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
4. De acuerdo	8	40
5. Totalmente de acuerdo	10	50
TOTAL:	20	100%

El hecho de pertenecer a un nivel educativo de mayor especialidad sí provoca entusiasmo y motivación en la planta docente actual, así mismo señalaron que resulta un incentivo para aquellos que aún no han obtenido el grado de maestría.

Pregunta no. 7 La oferta educativa de posgrado es factible de ampliarse a especialidades y doctorados si de antemano se conocen los mecanismos necesarios, influyendo positivamente en el incremento de la actividad académica de investigación.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Reativas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15
4. De acuerdo	11	55
5. Totalmente de acuerdo	6	30
TOTAL:	20	100%

La mayoría acepta esta posibilidad, el 15% que no se decide por aprobar o desaprobado la idea es que señalan que primero hay que perfeccionar la oferta actual (Educación Continua y Maestrías) y después pensar en ampliación de servicios.

Pregunta no. 8 La efectividad de los programas de posgrado se acrecienta si la responsabilidad de creación y operación recae en un coordinador asesorado y apoyado por el jefe de la unidad y el tutor o tutores asignados por la escuela o facultad afin.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Reativas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20
4. De acuerdo	7	35
5. Totalmente de acuerdo	9	45
TOTAL:	20	100%

El 80% esta de acuerdo y dice que esto provoca un verdadero trabajo en equipo con responsabilidades bien definidas, sin embargo el 20 escéptico dice que puede causar un poco de ansiedad para los coordinadores actuales en pérdida de jerarquía o importancia.

Pregunta no. 9 Considera que la organización de la oferta educativa actual de posgrado es la adecuada

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Realtivas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	1	5
2. En desacuerdo	6	30
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	55
4. De acuerdo	1	5
5. Totalmente de acuerdo	1	5
TOTAL:	20	100%

Se consideró esta pregunta después de aplicar los cuestionarios como la clave a la posibilidad de influencia en la decisión de implantar un Estructura Organizacional para Posgrado, ya que se asume que la mayoría percibe que la oferta que se hace actualmente funciona y no se consideraba la necesidad de organizarla. Por ello la propuesta debe resultar totalmente satisfactoria para las autoridades competentes y resaltar los beneficios sobresalientes de implementarla como son crecimiento a otras modalidades, posibilidad de dispersión geográfica, reconocimiento institucional, etc. aparte de ordenar la prestación.

Pregunta no. 10 El mercado al identificar una Unidad de Estudios de Posgrado en la institución, mejora sus expectativas con respecto al nivel académico.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Realtivas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
4. De acuerdo	9	45
5. Totalmente de acuerdo	9	45
TOTAL:	20	100%

El 90% afirma que el mercado demandante puede mejorar sus expectativas con respecto al nivel académico, pero señalaron que entonces existe el fuerte compromiso de la institución para cubrirlos.

Pregunta no. 11 Contar con una propuesta de estructura organizacional para la Unidad de Estudios de Posgrado permite la consideración de directivos y rectoría para su implementación.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Realtivas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	1	5
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
4. De acuerdo	10	50
5. Totalmente de acuerdo	7	35
TOTAL:	20	100%

El 65% señala que es de gran utilidad contar con una propuesta, pero que esto no asegura la consideración de su implementación, debido a lo que se ha comentado el pregunta clave No. 9

Pregunta no. 12 Influir en la decisión de la creación de la unidad de posgrado dentro de la institución depende de los procesos decisorios que existen entre los directivos de alto nivel de la institución.

Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Realtivas (%)
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	4	20
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20
4. De acuerdo	5	25
5. Totalmente de acuerdo	7	35
TOTAL:	20	100%

Las respuestas obtenidas aquí realmente resultaron sorprendentes, ya que la mayoría de los encuestados consideraron la importancia de contar con una Unidad de Posgrado y aceptaron que los beneficios que ofrecen merece su consideración. Sin embargo se comentó que la institución y sus autoridades valoran la eficacia del desempeño de las actividades por el cumplimiento de objetivos y hasta ahora han resultado satisfactorios, además de señalar que las decisiones que realmente impactan a la institución se toman en la punta de la pirámide organizacional.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES GENERALES

Resultado de la preocupación constante de esta universidad por crecer y continuar ofreciendo servicios educativos de calidad y que respondan de manera socialmente responsable a las exigencias del mercado, empezaron a surgir servicios educativos de nivel posgrado.

Es muy importante que esta institución de educación superior responda a estas exigencias (contribuir al avance de la ciencia y la tecnología, consolidar las actividades de investigación, lograr la formación de recursos humanos del más alto nivel para así coadyuvar al incremento de la productividad y calidad de los productos y servicios) de manera ordenada y coordinada lo cual implica estructurar una unidad de trabajo identificable física y organizacionalmente responsable.

Para estructurar unidades de trabajo existen muchos modelos o encuadres conceptuales desde el punto de vista sistémico. Cada uno ofrece ventajas o beneficios particulares que auxilian en el desarrollo de la descripción de los diferentes elementos estructurales y de proceso que componen a las organizaciones.

Es importante seleccionar aquel modelo o esquema que mejor se adapte a las circunstancias de la investigación o propuesta en particular, resultando para ésta el enfoque sistémico tecnológico de los tres vectores de José Giral y Sergio González ya que a partir de tres grandes subsistemas o vectores es posible describir un sistema total, además de que son autores mexicanos y que conocen de la problemática nacional y permiten involucrar variables estructurales y de proceso de otros enfoques.

Hoy día la educación de nivel posgrado ha adquirido un valor muy importante en el mercado, ya que la competitividad profesional nacional e internacional surgida por los procesos de globalización exigen mejores niveles de preparación, las nuevas generaciones obtienen títulos y grados más tempranamente, lo que obliga a las generaciones actuales mejores niveles de rendimiento a través de una mejor preparación.

También la educación se ha convertido en un factor detonante para el mejoramiento de niveles de calidad de vida pues se convierten en el escalón que permite a una persona escalar de un nivel socioeconómico a otro.

Todas las instituciones de educación superior deben estar conscientes que para alcanzar prestigio y calidad educativa y el mercado los reconozca de esta forma deben ordenar internamente la prestación de esta oferta educativa.

Aprovechar como lo es en este caso, que las principales áreas de conocimiento que se demandan actualmente, están en posibilidad de ofrecerse y que además la concentración de la demanda está en la Ciudad de México.

No obstante la demanda concentrada no es un indicador de que la oferta será la adecuada o cumplirá las expectativas esperadas del profesional por ello es indispensable pensar a futuro y considerar la posibilidad de expandirse geográficamente a otros sectores de la república que pudieran estar demandando estos servicios y no exista tal oferta educativa.

Una estructuración adecuada de los servicios podrá descentralizarse de manera ágil y pronta a estos sectores, siempre y cuando se tengan bien definidos los objetivos de la estructura y su organización.

En cuanto a la posibilidad de influencia en la decisión de implantar una Unidad de Estudios de Posgrado en esta Universidad, los resultados de los cuestionarios nos inclinan hacia una respuesta negativa dado que los procesos decisorios en dicha universidad se encuentran en la punta piramidal de la organización (Rectoría) la cual requiere de procesos de convencimiento a través de resultados concretos y específicos de funcionamiento, es decir primero es necesario probar que es requerido tal sistema para después llevar a cabo su implementación.

En cuanto a la aprobación o rechazo de la hipótesis planteada, la investigación realizada permite afirmar que el contar con una estructura administrativa bien definida posibilita la eficiencia en la organización y coordinación de los estudios de posgrado, además es un primer paso para empezar a responder a los lineamientos que actualmente solicita el Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional – producto del Plan Nacional de educación para el 2001 – 2006 –, y la institución empiece a apropiarse de un prestigio y reconocimiento con respecto a su nivel académico.

Otra ventaja es la disposición del capital humano para implantar la estructura propuesta, y es que de acuerdo a las encuestas la mayor parte del personal se interesa y aprueba la idea de contar con una infraestructura administrativa que apoye y sustente esta oferta educativa.

Un gran ventaja para la unidad de posgrado es que, de crearse, tiene ya una sólida filosofía organizacional producto de la fuerza de la filosofía institucional general, lo cual favorece el compromiso y responsabilidad de quienes ya actualmente colaboran y de quienes se incorporen,

además de responder a una de las demandas del mercado laboral de contar con profesionales honestos, comprometidos y responsables. Se debe recordar que esta filosofía se basa en una formación o educación en valores.

Con respecto a las preguntas de investigación que se hicieron al inicio de este documento podemos concluir lo siguiente:

1. Establecer un estructura de posgrado específica permite uniformar procesos y dar una imagen integral a la institución, ya que se le reconocería por la formación de profesionales de licenciatura y de posgrado.
2. La mayoría de los encuestados coinciden en que la estructura actual si permitiría la inserción de esta unidad de trabajo física y organizacionalmente, ya que puede accesarse como una unidad dependiente directa de rectoría.
3. En cuanto a la efectividad de la organización, la mayoría sugiere que lo que se propone por escrito, no siempre es lo que se cumple en la práctica, sin embargo, si sería una guía muy clara para desempeñar correctamente las actividades.
4. El sistema tecnológico de los tres vectores de José Giral y Sergio González permitió en esta investigación involucrar la mayoría de los componentes estructurales – tamaño, complejidad, formalización, centralización – y de proceso – autoridad, poder, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, etc., – que deben revisarse para describir un sistema para la prestación de servicios educativos de posgrado.
5. El proponer una estructura y de aceptarse adecuándose a las necesidades imperantes de su implementación, permite que la prestación pueda ampliarse para modalidades de especialidad y doctorado favoreciendo sustantivamente las actividad académica de la investigación, una de las cuales resulta primordial para esta universidad.
6. Esta investigación también concluye con que, de identificarse esta unidad de posgrado, resulta mayormente atractivo para los estudiantes actuales de licenciatura y para egresados de otras instituciones, incorporarse a estudios de nivel posgrado de manera más inmediata, reflejándose en un incremento significativo de la matrícula para ambos niveles. Esto básicamente fue sondeado por opiniones o preguntas informales a los estudiantes actuales.
7. Entre los beneficios más destacados para esta universidad se derivan los siguientes:
 - Acrecentar la demanda de este tipo de servicios educativos
 - Fortalecer la imagen como institución de educación superior
 - Permitir el crecimiento ordenado de otro tipo de modalidades educativas como lo serían las especialidades y el doctorado
 - Los estudiantes de licenciatura encuentran en su propia casa de estudios la oportunidad de continuar preparándose.
 - Atraer y retener los mejores talentos para la planta docente y administrativa
 - Incrementar sustancialmente la actividad académica de la investigación

- La posibilidad de ingresar los programas de posgrado al Padrón de Excelencia de Programas de Posgrado del CONACYT, pues se conocen los lineamientos y existen los responsables indicados para cumplir con los lineamientos requeridos para tal efecto.
- Posibilidad de allegarse de nuevas fuentes de financiamiento o apoyo gubernamental si se cumplen con los lineamientos del Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional que aseguren la oferta de programas de *buena calidad*.

Las Instituciones de Educación Superior cada vez se conscientizan más acerca del importante papel que juegan en el progreso de la nación; su implicación se ve inmediatamente reflejada en mayor productividad, formación de más y mejores talentos, estrecha vinculación con las necesidades del mercado laboral y el tipo de colaboradores requeridos y, lo más importante, mejores niveles de vida para la población en general.

A través de una mejor organización de la oferta educativa de posgrado se establecen contenidos de planes y programas, requisitos de admisión, perfil del personal docente, perfil del egresado, se establecen trámites para obtención de grado, se dividen y clasifican periodos de estudio, se fomenta la investigación, se constatan resultados, se organizan oficinas y departamentos directamente involucrados con el posgrado, se mantienen relaciones con otras áreas de la institución, se evalúan resultados, se planifica, se ejecutan todas las acciones que sean necesarias para ofrecer servicios educativos de calidad, evitando reducir el funcionamiento de este nivel a la oferta de programas y a la mínima administración representada por el registro de alumnos y de calificaciones, sin un verdadero seguimiento de resultados adecuados, situación que contraviene el entorno caracterizado por la apertura comercial y la globalización económica clave en el desenvolvimiento de las instituciones educativas; estos procesos las obligan a revisar su organización y adaptarse.

La educación hoy en día es un compromiso personal y colectivo de todos aquellos quienes intervienen en ella. Personas y organizaciones debemos asumir responsablemente el papel que nos corresponde.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTE DE DATOS

- Ackoff, R. y Sasieni, M. **Fundamentos de la Investigación de Operaciones**. México, Limusa, 1982, 502 pp.
- Ackoff, R. **Rediseñando el futuro**. México, Limusa, 2000, IX + 322 pp.
- Baena Paz, Guillermina. **Calidad total en la Educación Superior**. México, Universidad Latinoamericana, 1992, 88 pp.
- Barnard, Chester. **The Functions of the Executive**. Harvard University Press; Cambridge: 1938.
- Carlyle, Thomas. **Lectures on Heroes, Heroe Worship and the Heroic in History**. Oxford Clarendon Press; 1910
- Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ª. ed., México, McGraw Hill, 2001, XVI +1056 pp.
- Churchman, W. **El Enfoque de Sistemas**. México, Diana, 1986, 270 pp.
- Desler, Gary. **Organización y Administración**. México, Prentice Hall, 1979, XXV + 410 pp.
- Emery y Trist. **Socio-Technical Systems**. Churchman y Verhulst eds., *Managment Sciencies. Models and Techniques*, Pergamon Press, New York; 1960
- Fischer, L. **Mercadotecnia**, 2ª. ed., México, McGraw Hill, 1997, X + 458 pp.
- Franklin, E. **Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura**. 1ª. ed., México, Mc Graw Hill, 1998, XX + 341 pp.
- Galván Escobedo, J. **Tratado de Administración General, Desarrollo de la Teoría Administrativa**. Trillas
- Gibson, J. **Organizaciones: conducta y estructura**. 8ª. ed., Santa Fe de Bogotá, McGraw Hill, 1994, XXVIII + 908 pp.
- Giral, J. y González, S. **Vectores Tecnológicos del Sistema Tecnológico**. Tecnología Apropiada, México, Alhambra, 1988, 175 pp.
- Gómez Ceja, G. **Planeación y Organización de Empresas**. 8ª. ed., México, McGraw Hill, 1994, 423 pp.
- Gómez Ceja, G. **Sistemas Administrativos: Análisis y Diseño**. México, Mc Graw Hill, 1997, XXI + 290 pp.
- Hall, R. **Organizaciones: Estructura y Proceso**. 6ª. ed., Prentice Hall, 1996, XIX + 353 pp.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. **Introducción a la Administración**. 1ª. ed., México, McGraw Hill, 1994, XV + 418 pp.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. **Metodología de la Investigación**. 2ª. Ed., México, McGraw Hill, 1998, XXVIII + 501pp.

- Ibarra, E. **Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización.** Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México, UAM, 1985.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. **Administración en las Organizaciones, un Enfoque de Sistemas.** 2ª. Ed., Mc Graw Hill, 1994, XII + 754 pp.
- Katz y Kahn. **Psicología Social de las Organizaciones.** 2ª. ed., México, Trillas, 1993, 547 pp.
- Koontz, H.; O'Donnell, C., y Wehrich H. **Elementos de la Administración.** 3a. ed., México, McGraw Hill, 1985, XIX + 614 pp.
- Koontz, H.; O'Donnell, C., y Wehrich H. **Administración.** 8a. ed., México, Mc Graw Hill, 1985, XIX + 758 pp.
- Kotler, P. **Dirección de Mercadotecnia.** 8ª. Ed., México, Prentice Hall, 1998, XXIX + 800 pp.
- Lewin, K., Lippit, R. y White. R. **Patterns of Agressive Behavior in Experientally Created Social Climates.** *Journal of social Psychology*; Vol. 10, Mayo 1939.
- Luévano García, R. y Martínez Valdivia, M. **Diseño de la Identidad Gráfica para la Videoteca de la Universidad Simón Bolívar e Importancia y Difusión de los Medios Audiovisuales en la Enseñanza como Proyecto de Implantación de la Videoteca USB.** México-USB, 1995, 277 pp. (Tesis).
- Medel Mentado, A. **Desarrollo de un Manual para el Programa Emprendedor en la Universidad Simón Bolívar.** México-USB, 1995, 163 pp. (Tesis).
- Metcalf, H. y Urwick, L. **Dinamic Administration; The Collected Papers of Mary Parker Follet.** Harper and Row, Publishers, New York; 1941.
- Miller, R. **The New Science of Administration in the USSR; Administrative Science Quarterly.** 1971.
- Montaña, L. **Algunos Avatares del Paradigma Organizacional.** en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores), *El Orden Organizacional. Estrategia y Contradicción*, México, UAM, 1991
- Morgan, G. **Imágenes de la Organización.** 1ª. Ed., México, Alfa-Omega, 1998
- Reyes Ponce, A. **Administración Moderna.** México, Limusa, 1996, X + 480 pp.
- Ricart, J. y Alvarez, J. **Como Prepararse para las Organizaciones del Futuro.** 1ª. Ed., España, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, 1996, 90 pp.
- Richardson B. y R. **Planeación de Negocios un Enfoque de Administración Estratégica.** México, CECSA, 1996, XIII + 292 pp.
- Robbins, S. y Coulter, M. **Administración,** 2a. ed., México, Prentice Hall, 1996, XXIV + 770 pp.
- Robbins, S. **Comportamiento Organizacional.** 8ª. ed., México, Prentice Hall, 2001, XXI + 675 pp.
- Savater, F. **Los Caminos para la Libertad Ética y Educación.** México, Ariel, 1999, 106 pp.

Otros documentos:

- ANUIES. **Anuario Estadístico 1997 de Posgrado.** s/e., México, 1997.
- ANUIES. **La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo.** México, Anues 50 aniversario 1950-2000.
- ANUIES. **Tipología de Instituciones de Educación Superior.** Colección Documentos, 1998.
- ANUIES. **Aspectos Normativos de la Educación Superior.** México, Colección Obras Monográficas, 1982.
- Comisión Nacional del Posgrado (CONAPOS). **Programa Indicativo del Posgrado.** México, Modernización Educativa 1989 - 1994, SEP, 1991, 93 pp.
- Coordinación Nacional para la Planeación de Educación Superior (CONPES). **El Desarrollo del Posgrado en la Educación Superior.** México, SEP-ANUIES, 1982.
- **Memorias del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Económico-Administrativas. Cooperación Universidad –Sector Externo.** Valdés Hernández L., Fondo Editorial de la FCA de la UNAM; Octubre de 2000.
- SEP. **Instructivo: Procedimientos para otorgar el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de tipo Superior a las Instituciones Particulares.** México, 1995.
- SEP. **Programa Nacional de Posgrado.** México, 1991
- UNAM. **El Posgrado en la UNAM.** México, Dirección General de Publicación y Fomento Editorial, 1991, 151 pp.
- UNAM. **Reglamento General de Estudios de Posgrado.** Gaceta UNAM. Enero de 1996
- USB. **Informe Anual de Actividades 2000-2001 y 1999-2000.**
- USB. **Plan Institucional de Desarrollo Universitario 1994-2000**
- USB. **Normatividad para los Alumnos de la USB.** 1997
- Valdés Hernández, L. **Administración del Sistema Tecnológico en las empresas para el Incremento de la Competitividad.** Apuntes de la materia: Competitividad e Innovación Tecnológica / FCA / DEP / MAO / semestre 2000-1.

Internet:

EDUCACION 2001, Historia de la Educación;
<http://serpiente.dgsca.unam.mx/ser...revistas/2001/1995/pp46.html>; México, 1995

UNAM, Antecedentes; <http://serpiente.dgsca.unam.mx/rectori/htm/ante.html>; México, 1995

www.usb.edu.mx

www.conacvt.mx

www.sep.gob.mx



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2001

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Hilda Leticia Alvarado Ruiz**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Ricardo Varela Juárez	Presidente
M.A. Jorge Cardiel Hurtado	Vocal
M.D.H. María Eugenia Baz Ibarra	Secretario
M.C. María Amalia Belen Negrete Vargas	Suplente
M.E.S. Abelardo Jorge Manzo Benedicto	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., 13 de noviembre del 2001.

El Coordinador del Programa


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul