



## **ADMINISTRACION SISTEMA SUA-CUAED**

### **RESPONSABLES:**

**Maestra Gabriela Montero Montiel**

**Licenciado en Administración Ramón Arcos González**

**Licenciada en Administración Martha Patricia García Chavero**

La llegada de las tecnologías de información y comunicación (TIC) a la educación conlleva una nueva concepción de la enseñanza-aprendizaje. Su influencia se extiende a todos los ámbitos educativos, de manera especial al universitario, que no puede quedarse al margen de este proceso. Ya no es posible privarse de los sistemas de documentación, búsqueda y organización de la información como apoyo a la educación que proporcionan las TIC. En consecuencia, vale la pena tomar en cuenta su alcance para elaborar una nueva propuesta educativa.

En esta nueva dinámica, se establecen diferentes roles y responsabilidades para alumnos y profesores. Por un lado, los primeros se transforman en participantes activos y constructores de su propio aprendizaje; y los segundos adoptan un papel específico como docentes: el de asesor, es decir, guía y facilitador del aprendizaje. Por eso, esta orientación influye directamente en la forma de interactuar asesor-alumno y alumno-asesor.

Por otro lado, son indispensables cursos y materiales diseñados y planificados ex profeso para esta modalidad. Lo anterior implica, como exigencia fundamental, que tanto estudiantes como profesores tengan un amplio conocimiento de los medios de información disponibles actualmente. De esta manera, las nuevas TIC les permitirán y facilitarán el manejo, organización e intercambio de la información. Así, se promoverán cambios significativos en la manera de aprender.



En este contexto, el proyecto de diagnóstico integral del uso e integración de las TIC en los programas de licenciatura abiertos y a distancia y educación continua que ofrece la UNAM, responde a la necesidad de conocer la brecha digital existente entre las diferentes facultades y escuelas, cuántas de estas aprovechan los recursos, y encontrar mejoras, pero para que lo anterior pueda llevarse a cabo, es necesario hacer una revisión minuciosa para conocer el estado en que se encuentran varios rubros y estimar los requerimientos en función del crecimiento de la población estudiantil. Se analizará el marco normativo, organización y planeación académico-administrativa, modelos educativos, actores del proceso, infraestructura tecnológica etc. De esta manera, se contribuirá en el establecimiento de las líneas de acción que garanticen la calidad de la formación y servicios de estas modalidades, y las tecnologías de información y comunicación aplicadas a la educación.

Como vemos, todo diagnóstico de cualquier sistema educativo debe ser, en lo posible, integral. En el caso de las modalidades abierta y a distancia, en este tipo de diagnóstico suelen darse mayor importancia sólo a algunos aspectos (alumnos, asesores, tecnología, etcétera) pero de otros se habla poco (lo administrativo). En este ámbito, donde se pretende que las personas aprendan y construyan conocimientos sin importar tiempo, espacio ni distancia, hay otros componentes muy importantes a valorar, entre ellos el de la estructura administrativa y funcionamiento (puestos, personal administrativo, funciones etc.), por ende un diagnóstico debe considerar la interrelación de todas las partes que intervienen en cada situación específica.

Hablando propiamente de las estructuras administrativas y del funcionamiento, a más de 30 años de vida, el SUAYED se ha sometido a una serie de sucesos y procesos por demás decisivos para su funcionamiento. Durante todo este tiempo ha intentado reorientar sus políticas institucionales a fin de recuperar y establecer de forma generalizada su misión y fines para los que fue creado. Por ello, debemos preguntarnos ¿Cuál es su situación actual? Y ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Actualmente vemos algunas contradicciones no sólo en el plano académico, en el marco legislativo, en los modelos pedagógicos y curriculares, en los perfiles etc., sino también en forma muy marcada en las estructuras administrativas y las relaciones institucionales al interior y exterior de las Divisiones.



Los trabajos previos, sobre los aspectos administrativos, específicamente sobre las estructuras administrativas y funciones, son muy escasos, En las memorias de los 20 años del SUA, se toca de manera muy general, en el Programa de Transformación del Sistema Universidad Abierta de 1997-1998, se trata lo referente a la gestión académica-administrativa, enfocada a la cuestión de presupuesto y en algún apartado deja ver que parte del diagnóstico arroja como resultado que existen diferencias de carácter administrativo entre las Divisiones, sobre todo en lo referente a las estructuras organizacionales de las mismas, hay disparidad en su composición. Tanto las funciones asignadas como la denominación de cada uno de sus componentes (departamentos), son muy variados. En su mayoría, no existe un organigrama formal que permita conocer sus estructuras y funcionamiento, lo cual dificulta el manejo uniforme y acorde a los mecanismos de operación establecidos. Dichas disparidades se vienen arrastrando inclusive desde su puesta en marcha en las diferentes facultades y escuelas.

Por lo anterior, en este trabajo, hacemos énfasis en realizar un diagnóstico de la situación real y actual del sistema, en este caso de sus estructuras administrativas y sus administradores (Jefe de la División, coordinadores [Trayectoria académica y laboral], su ingreso, permanencia), que nos permita conocer el estado real de las estructuras administrativas de las dependencias que imparten educación abierta y/o a distancia.

Hay que identificar actualmente si las divisiones cuentan con un organigrama formal, conocer si cuentan con departamentos o coordinaciones que atiendan las necesidades básicas de esta modalidad educativa (alumnos, asesores, material didáctico y desarrollo tecnológico entre otras), analizar las similitudes y diferencias de puestos entre las divisiones, analizar y evaluar la trayectoria académica, laboral y promoción de los administradores en cada una de las divisiones, así como analizar si el perfil de los administradores es acorde al puesto que desempeñan.

Esto lo haremos a través de realizar entrevista profundas a cada uno de los actores administrativos y determinar cuáles son las problemáticas a las que se enfrentan para determinar el tamaño de la brecha existente entre una división y otra, y así,



contribuiremos en desarrollar nuevas formas de organización educativa y a la transformación y proyección futura del sistema de forma integral, esperando la homogenización de puestos y funciones de las divisiones, definición del perfil de los administradores, definición de criterios de evaluación para el ingreso, permanencia y promoción de los administradores y definición de programas de capacitación.

Asimismo, debido a la naturaleza de este trabajo, en donde analizaremos los referente a las estructuras administrativas de cada una de las divisiones, y su relación al interior y exterior de las mismas, partimos de un marco teórico conceptual de la teoría de sistemas, la teoría organizacional y el proceso administrativo en lo que se refiere a la organización y más específicamente a lo relacionado con las estructuras administrativas.

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta han enriquecido la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, hay un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el de sistemas o escuela de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna, que surge como consecuencia de la crisis de las corrientes clásica y de las relaciones humanas, y cuyo principio básico dice: "Todos los fenómenos que ocurren en lo amplio del universo o en las organizaciones están relacionados en alguna forma, por lo que cualquier examen del estado actual y la dirección futura que siga la teoría de la administración debería tomar necesariamente en cuenta el concepto de sistema"<sup>1</sup>.

La teoría de sistemas nos dice que un sistema es un conjunto de reglas o principios ordenadamente relacionados: concurren a un mismo fin o constituyen un cierto modo de unidad. Las partes que componen al sistema no se refieren al campo físico

---

<sup>1</sup> Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, p. 290.



(objetos), sino al funcional; por eso, son funciones básicas realizadas por el sistema: entradas, procesos y salidas.

Por lo anterior, a las organizaciones se les considera como sistemas. Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio (la sociedad, con la que interactúa). También puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura dentro de un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades aplicando recursos en la consecución de ciertos valores comunes.

Además, una organización es un sistema abierto debido a que está en interacción y equilibrio constantes con el medio ambiente que la rodea. Pero para sobrevivir, es necesario que siga un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y salida. Para que la organización opere de forma eficiente, es necesario que los subsistemas interactúen entre sí.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, donde se establece que la organización necesita que sus subsistemas (departamentos, coordinaciones), operen de forma eficiente, se necesita que su estructura organizacional esté perfectamente definida, por ello es que en este marco teórico también nos referiremos a la teoría organizacional, la cual estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias. En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración: es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

Ahora bien, con respecto a las estructuras, a la organización desde el punto de vista del proceso administrativo, se le define como el diseño de una estructura formal, en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa (identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignar a cada grupo, de acuerdo con sus tareas, un administrador dotado de autoridad [delegación] necesaria para





supervisarlos, establecer las coordinaciones horizontal [en un nivel organizacional igual o similar] y vertical [entre las oficinas generales de una división y un departamento] en la estructura de la empresa).

Entonces, de acuerdo a lo anterior, hay una serie de factores fuertemente ligados a la estructura organizacional. Por eso, conviene analizarlos para conocer en qué medida impactan a la organización. Primero, comenzaremos por definir el término estructura organizacional.

Estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones<sup>2</sup>. En este término, hay otros conceptos implícitos: los de división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.

En resumen, la estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado por un individuo que cubre un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. Además, en la estructura se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación –necesarios para el buen desempeño de las tareas–, con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización. Las personas que tienen actividades en común deben desempeñar y cumplir actividades comunes. Éstas deben diseñarse lo mejor posible para que su ejecución sea adecuada. De este modo, cada empleado cumplirá con sus funciones, pero sin perder de vista el objetivo del grupo. Por lo tanto la estructura organizacional cumple con tres funciones básicas: 1. Producir resultados y objetivos, 2. Superar las diferencias individuales; es decir, hacer que las personas se adapten a las exigencias que les impone la organización, 3. Ser medio para ejercer el poder.

Por lo tanto, partiendo de este marco teórico, tenemos que realizar el análisis de las divisiones SUAYED, partiendo de que estas son entes sociales y abiertos que interactúan con su medio ambiente que las rodea tanto al interior (con sus subsistemas o departamentos), como al exterior con otras divisiones, facultades o

---

<sup>2</sup> Richard Hall, *Organización, estructura y proceso*, p. 52.



escuelas, la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia etc., y que no son entes aislados, sino que por el contrario tienen mucha relación entre sí, sobre todo tienen actividades y funciones comunes, y que por ello se esperaría que también tuvieran estructuras administrativas similares o iguales.

Por lo anterior, podemos comentar qué, a simple vista existe una total diferencia en la composición de las estructuras orgánicas de las dependencias de las Instituciones que tienen programas abiertos y a distancia; lo vemos, en el análisis de sus funciones, la denominación y disposición de sus organizaciones que es muy variada, ocasionando con ello, la disconformidad de sus estructuras que dificulta el manejo sistemático de la información.

Así, entonces, el diagnóstico, nos permitirá constatar y determinar como están conformadas, las similitudes y diferencias, así como las problemáticas comunes, con el fin de buscar soluciones en este rubro y contribuir a que exista un mejor equilibrio entre las mismas.

### **Bibliografía selecta**

1. Amador Bautista, Rocío (2003). *Diagnóstico del Sistema Universidad Abierta de la UNAM*. Memorias de la Comisión Especial para el Congreso Universitario, UNAM, México, 10 pp.
2. UNAM. Simposium Internacional, *Perspectivas de la Educación abierta y a distancia para el siglo XXI*. Memorias 1972 – 1992
3. UNAM. Semana del SUA en la UNAM, *Perspectivas de la Educación abierta para el siglo XXI*. Memorias 1972 – 1992



4. UNAM (1998). *Programa de transformación del sistema de Universidad Abierta, Situación actual*, Cuaderno de trabajo 2, UNAM, CUAED, México, D. F., 1998.
5. 30 años del Sistema Universidad Abierta. Documento interno de trabajo, División Sistema Universidad Abierta, Facultad de Contaduría y Administración; México, 2002; 16 pp.
6. Koontz, Weihrich, *Administración una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México, 1998, 11ª. Edición, 796 pp.
7. Hall, Richard H., *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, Prentice-Hall, México, 1996, 6ª Ed., 368 pp.
8. Rodríguez y Valencia, Joaquín; *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*; ECAFSA, México, 2000, 3ra. Edición, 730 pp.
9. Robbins, Coutler, *Administración*; Prentice Hall, México, 2005, 8ª. edición; 614 pp.