

Análisis del diseño organizacional de la Universidad Popular del Cesar - Seccional
Aguachica

Arley Domínguez Quintero

Estudiante: 18.929.003

Director

José Ever Castellanos Narciso

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Valledupar, Septiembre de 2018

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Prólogo	9
Introducción	10
1. Justificación	11
2. Planteamiento del problema	13
3. Objetivo general	15
3.1. Objetivos específicos _____	15
4. Marco conceptual y teórico	16
5. Aspectos metodológicos	33
5.1. Enfoque _____	33
5.2. Método _____	33
6. Resultados	34
6.1. Diagnóstico del Diseño organizacional actual de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica _____	34
6.1.1. Estructura organizativa de la IES	34
6.1.2. Estructura Administrativa Seccional Aguachica.....	35
6.1.3. Órganos de Asesoría y Coordinación	38
6.1.4. Estructura Académica.....	39
6.2. Presentación de resultados del diagnostico _____	41
7. Modelos de diseño organizacional que se podrían asociar a la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica	45
7.1. Presentación de resultados de la revisión teórica _____	48
8. Modelo de diseño organizacional funcional de acuerdo a las necesidades y funciones misionales de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica	49
8.1. Estrategia y Planeación _____	49
8.1.1. Legitimización del Nivel de Seccional desde el Estatuto General _____	50
8.1.2. Visibilidad de la Seccional desde la Normativa _____	51
8.1.3. Participación en los Órganos de Dirección _____	54
8.2. Reestructuración Académico-Administrativa _____	54

8.2.1.	Reestructuración Administrativa.....	54
8.2.2.	Reestructuración Académica	55
8.2.3.	Análisis estado financiero.....	67
8.3.	Validación por expertos _____	70
8.3.1.	Validación de variables	70
8.3.2.	Validación de la propuesta de estructura orgánica.....	72
8.3.3.	Observaciones generales.....	82
8.4.	Reformulación del modelo a partir de la validación de expertos _____	82
9.	<i>Lecciones Aprendidas</i>	83
10.	<i>Conclusiones</i>	84
	<i>Bibliografía</i>	85

Listado de tablas

Tabla 1. <i>Teorías clásicas de organización</i>	19
Tabla 2. Antecedente Creatividad y calidad académica: hacia una nueva estructura organizacional universitaria	45
Tabla 3. Un modelo alternativo para el diseño organizacional en una universidad pública estatal en México.....	46
Tabla 4. Teorías Organizacionales Aplicadas En Las Universidades Públicas: Estudio De Caso De La Ciudad De Bogotá.....	46
Tabla 5. Propuesta de diseño organizacional para una facultad de Ingeniería de una universidad pública.....	47
Tabla 6. Observaciones generales de los expertos al modelo	82

Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Requisitos para rediseño institucional.	32
Ilustración 2. Estructura orgánica Universidad Popular del Cesar.	35
Ilustración 3. <i>Estructura orgánica UPC Seccional Aguachica.</i>	38
Ilustración 4. Estructura orgánica de un programa en la UPC Seccional Aguachica.	40
Ilustración 5. Reformulación de la estrategia.	50
Ilustración 6. Ejes fundamentales para la reestructuración académica	57

Listado de gráficas

Gráfica 1. Resultados variable 1	70
Gráfica 2. Resultados variable 2	70
Gráfica 3. Resultados variable 3	71
Gráfica 4. Resultados variable 4	71
Gráfica 5. Resultados variable 5	72
Gráfica 6. Validación de la estructura orgánica	72
Gráfica 7. ídem.....	73
Gráfica 8. ídem.....	74
Gráfica 9. ídem.....	75
Gráfica 10. ídem.....	76
Gráfica 11. ídem.....	77
Gráfica 12. ídem.....	78
Gráfica 13. ídem.....	79
Gráfica 14. ídem.....	80
Gráfica 15. ídem.....	81

Resumen

La Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, es el resultado de la necesidad de que en la región del sur del Cesar existiera una oferta de estudios superiores, que permitiera a los egresados del bachillerato en la región continuar sus estudios universitarios, y así ampliar posibilidades para la investigación y el conocimiento, con el ánimo de buscar un equilibrio entre el desarrollo económico y la sostenibilidad del medio ambiente.

Sin embargo los desarrollos socioeconómicos y políticos de las regiones, han cambiado con base a las expectativas de la globalización en la economía mundial y las tendencias tecnológicas, por tanto es pertinente y urgente que la Universidad adecue su estructura organizativa de acuerdo a las necesidades del servicio de la educación y sus fines misionales.

El análisis del diseño organizacional permite que la Universidad se pueda adecuar a los cambios de la época, para lograr una mejor prestación del servicio a la comunidad y enfrentar el desarrollo con las menores incertidumbres posibles y así darle confiabilidad a nuestros propósitos sociales.

Palabras clave: Organización, Desarrollo organizacional, Diseño organizacional, Universidad como organización, Modelo Organizacional.

Abstract

The Popular University of Cesar, Sectional Aguachica, is the result of the need for a supply of higher education in the southern region of Cesar, which would allow graduates of the baccalaureate in the region to continue their university studies, and thus expand possibilities for research and knowledge, with the aim of finding a balance between economic development and environmental sustainability.

However, the socioeconomic and political developments of the regions have changed based on the expectations of globalization in the world economy and technological trends, therefore it is pertinent and urgent that the University adapt its organizational structure according to the needs of the service. Of education and its missionary purposes.

The analysis of organizational design allows the University to adapt to the changes of the time, to achieve a better service to the community and face development with the lowest possible uncertainties and thus give reliability to our social purposes.

Key Words: Organization, Organizational development, Organizational design, University as an organization, Organizational model

Prólogo

La presente monografía busca exponer las condiciones estructurales del modelo organizacional de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica con el fin de proponer alternativas para la toma de decisiones en cuanto a su administración. Al ser una entidad del orden oficial de nivel nacional, se tuvo en cuenta la normativa dispuesta para este tipo de instituciones, así como también su derecho de autonomía universitaria consagrado en el Artículo 69 de la Constitución Política de Colombia que reza “Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado”, su propia idiosincrasia y cultura organizacional.

Introducción

La evolución de las formas organizacionales ha seguido la dinámica de los grandes ciclos que han enfrentado las organizaciones contemporáneas durante el siglo XX. (Rivas, Estudios Gerenciales, 2002) . Esta apreciación infiere que los cambios organizacionales son algo natural, que sobrevienen a las necesidades y a las expectativas de los usuarios. En general los modelos organizacionales establecen el contexto para la operación de los procesos y la definición de la planta de personal, esto quiere decir que son determinantes para la prestación de los servicios o producción de los productos.

Con la premisa de que cualquier tipo de organización debe modelar su estructura de acuerdo con su naturaleza, las universidades deben revisar de manera constante los elementos de su modelo con el fin de articular una estructura efectiva, que trascienda de la búsqueda de utilidades a beneficios sociales y procure en todo momento su fin en la construcción de país.

Las diferentes teorías organizacionales son las bases primordiales para poder establecer aquellas características con las que se pueden definir todos los aspectos que permitan la toma de decisiones en la organización, es por esto que aunque las universidades mantienen por lo general estructuras rígidas y jerárquicas, se presentan las alternativas de modernización de sus modelos.

Anzaldo (1989) menciona que, para el análisis de la organización, se debe partir de diversos planteamientos provenientes de la teoría de organización. Define la organización “como una entidad con límites relativamente identificables integrada por personas y órganos interrelacionados; con un cuerpo normativo; con sistemas de comunicación; con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos; que existe en un medio ambiente para cumplir con fines específicos” (p. 1)

Por lo tanto, el concepto y las teorías dan punto de partida para los análisis de modelos organizacionales y permiten las reformas que por naturaleza se deben proveer para la actividad de los cambios.

1. Justificación

El sur del Cesar, zona de influencia de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica presenta un entorno social con altos índices de pobreza y desigualdad social, necesidades básicas insatisfechas, déficit de vivienda, mala calidad de vida, desigualdad de género y violencia por grupos armados ilegales.

Por lo anterior la educación superior es una herramienta vital para la proyección y desarrollo social de la región, en este sentido la apuesta por el mejoramiento y la calidad de la oferta educativa de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica es fundamental y debe ser entendida como una prioridad de todos los entes que hacen parte de sus procesos misionales. De acuerdo con datos del (SNIES, 2017), en el departamento del Cesar, no existe ninguna universidad o programa acreditado por alta calidad, esto ocasiona, que los estudiantes con pruebas saber once (11) sobresalientes, deban desplazarse a otros departamentos para poder acceder a programas como ser pilo paga y otros, que solo se otorgan a estudiantes en universidades y programas con esa condición.

Para poder acceder a ese reconocimiento de calidad, la seccional y sus programas deben presentar las condiciones adecuadas para su otorgamiento, dentro de ellas la característica, Administración y gestión y funciones institucionales establecidas dentro de los lineamientos para la acreditación institucional que establece el Ministerio de Educación Nacional (2006):

La organización, administración y gestión de la institución están orientadas al servicio de las necesidades de la docencia, de la investigación y de la extensión o proyección social definidas por ella según su naturaleza.

Consideraciones: a) Aplicación de políticas administrativas al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión o proyección social. b) Existencia de mecanismos que permitan conocer y satisfacer las necesidades académicas y administrativas de las distintas unidades en la institución. c) Estructura organizacional y criterios de definición de funciones y de asignación de responsabilidades, acordes con la naturaleza, tamaño y complejidad de la Institución. d) Coherencia de la estructura y función de la administración con la naturaleza y complejidad de los programas existentes. (p.53.)

Por otra parte, se puede inferir que reorganización, modernización reestructuración y rediseño administrativo, son sinónimos que se pueden definir como el análisis de la situación

actual de una entidad pública respecto al cumplimiento de su objeto, funciones, procesos y prestación del servicio, y busca proponer alternativas de mejora en la organización de la entidad para su óptimo desarrollo. El Departamento administrativo de la función pública (2017) presenta:

Ademas condiciones para la reestructuración de las entidades públicas, por medio de guías e instructivos como son el documento “Rediseño institucional de entidades públicas” para el orden nacional del año 2014, que busca explicar el proceso que se debe llevar a cabo en un rediseño institucional y la “Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial” de 2015 la cual pretende facilitar los cambios necesarios para fortalecer la capacidad institucional en los Departamentos, Distritos y Municipios y sus entidades descentralizadas, sin embargo la contribución de este trabajo se orienta hacia un campo de conocimiento específico, de las universidades de “provincia”, las cuales poco se ha estudiado.

Este trabajo se justifica en la medida que apunta a contribuir al desarrollo de la Seccional desde su operación y aspiración a la acreditación de calidad, pero también al descubrimiento de las nuevas estructuras de diseño organizacional que demandan las Universidades públicas de tipo seccional.

2. Planteamiento del problema

Por medio de la Resolución 1022 del 14 de mayo de 2002 del Ministerio de Educación Nacional, se autoriza una seccional de la Universidad Popular del Cesar (UPC) en el Municipio de Aguachica para: Crear y Desarrollar Programas Académicos en los Campos de Acción Propios de la Educación Superior previo cumplimiento de los Requisitos. Sin embargo la operación de la Seccional inicio con programas de extensión, la cual fue creada por el Acuerdo 033 del 22 de Diciembre de 1997 del Consejo Superior Universitario donde se autoriza la creación de la Seccional.

Respecto al diseño organizacional, la Seccional ha desarrollado su estructura de manera empírica, sin ningún estudio o modelo específico, puesto que en ocasiones para algunos procesos simula la estructura de la sede central de Valledupar y en otros, se adapta a las situaciones del entorno. Normativamente es el Acuerdo 011 de 30 de Marzo de 1999 “Por medio del cual se fija la estructura orgánica de la universidad popular del cesar en la seccional Aguachica y se determinan las dependencias y sus respectivas funciones”, sin embargo este, no cuenta con una trazabilidad en el tiempo sobre los cambios sustanciales de las líneas de mando o los puestos de trabajo. Por otro lado, el manual de funciones actual, no procede a un diseño organizacional estructurado, sino que se estableció desde el modelo de planta globalizada, donde solo existen cargos que no se asocian a ninguna estructura. Sumado a esto, el diseño organizacional de la Seccional no se articula con el diseño organizacional de la sede central, y como consecuencia en algunos procesos se desconoce a la Seccional y en otros se le asignan actividades que desde su composición no se pueden ejecutar.

Esta problemática se viene presentando debido a que la Seccional Aguachica nació como un espacio para la extensión de programas de la Sede Valledupar, sin embargo por su importancia se reconoció como una seccional y cuenta con su propio código SNIES, a partir de esto la normalización de la misma ha sido como se menciona anteriormente de manera empírica, pues aunque es la misma universidad los contextos y aplicación de los procesos cambian. De igual manera, su estructura no se ha podido homologar 100% a la de Valledupar pues su crecimiento ha sido muy lento y sus recursos limitados, por lo que por ejemplo, mientras en Aguachica un mismo cargo ejecuta tres funciones, en Valledupar existen tres cargos para cada función.

Esto también genera problemas en los roles gerenciales, pues la no definición de líneas de mando definida no permite establecer con claridad los roles gerenciales, de acuerdo con

Mintzberg (2009) que afirma:

Los gerentes desempeñan diez roles muy relacionados, que se agrupan en interpersonales, de transferencia de información y de toma de decisiones. Los roles interpersonales son aquellos que tienen que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los roles informativos consisten en recibir, almacenar y difundir información y, por último, los roles de decisión giran en torno a la toma de decisiones. (p.118.)

Es por esto que la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica se encuentra en un momento coyuntural para su sostenibilidad, pues la no definición de un diseño organizacional moderno y adaptable, no permitirá la integración con los sistemas de acreditación por calidad, los desarrollos de tecnológicos, la globalización, la proyección estratégica entre otros.

Es así, que se plantea la pregunta:

¿Cómo el análisis del diseño organizacional aportara elementos de juicio y metodológicos para la reestructuración de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica?

3. Objetivo general

Analizar el diseño organizacional de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica, con el fin de aportar elementos de juicio y metodológicos para una posible reestructuración organizacional.

3.1. Objetivos específicos

- a. Diagnosticar el diseño organizacional que actualmente se implementa en la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica.
- b. Realizar una revisión teórica de los modelos de diseño organizacional que se podrían asociar a la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica.
- c. Modelar un diseño organizacional funcional de acuerdo a las necesidades y funciones misionales de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica.

4. Marco conceptual y teórico

El concepto de organización ha sido ampliamente trabajado y expuesto desde que el hombre como ser social, se integra y agrupa para alcanzar sus objetivos. Para el caso de la presente monografía, abordaremos la organización moderna, y en especial la organización universitaria, retomando los conceptos primarios, las teorías clásicas y la organización como sistema.

Se puede definir como organización un grupo de personas y medios organizados para un fin, esta simple pero completa definición integra tres componentes genéricos para lograr ahondar en el análisis de lo propuesto, personas, medios y objetivos. (Gaus, 1936) La define como “Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos preestablecidos, a través de una adecuada ubicación de responsabilidades y funciones.” Por lo tanto, podemos agregar al conjunto de la definición que, estas personas, con medios, para alcanzar un objetivo, deben estar ubicados y asignados de responsabilidades de manera adecuada.

De acuerdo al artículo “Tipos de organizaciones” Chiavenato (2012) presenta las siguientes definiciones:

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones —clasificados según sus objetivos, estructura y características principales— se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

Organizaciones Según Sus Fines.- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades.

Estas se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

Organizaciones Según su Formalidad.- Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. p.1.

Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. p.2.

El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. p.2.

Según (Hitt, Black y Porter) citado por Chiavenato (2012), aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización, las define como:

Organizaciones Según su Grado de Centralización.- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda. p.2.

Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. p.3.

Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según (Hitt, Black y Porter), con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen que formalización y descentralización son sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada. p.3.

Por otra parte, La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

“Las tres premisas básicas son las siguientes:

- Los sistemas existen dentro de sistemas
- Los sistemas son abiertos

- Las funciones de un sistema dependen de su estructura” (Bertalanffy, 1969)

La concepción de las organizaciones, bajo la teoría general de sistemas, aumenta las posibilidades de desarrollo organizacional, pues se incluyen teorías modernas como las de pensamiento sistémico y estructura organizacional. Así podemos definir nuevamente el concepto de organización. “Una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios” (Valdés, 2010)

Como aspecto fundamental las organizaciones son estudiadas desde todos los puntos de vistas y experiencias teóricas, el sitio web gestipolis (2017) que recopila las siguientes teorías:

Tabla 1. *Teorías clásicas de organización*

Nombre	Referentes	Postulado
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.
Teoría funcional	Henri Fayol	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría burocrática	Max Weber	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría de los sistemas	Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig	La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	James G. March, Herbert A. Simon	La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.

Teoría política	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	La mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.
Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin y Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
Teoría de la contingencia	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.
Teorías Modernas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.
Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
Teoría de la agencia	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece	La mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
Teoría del caos determinista	A. B. Cambell	La mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Ilya Prigogine	La mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
Teoría de la autocriticabilidad organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	La mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Fuente: Rivas Tovar, Luis Arturo (2009). Evolución de la teoría de la organización

En búsqueda del análisis y mejora de dichas organizaciones, se comienza a trabajar en el Desarrollo Organizacional, como una herramienta para la potencialización de todos los actores organizativos, Serralde (2012) recopila las siguientes definiciones:

Richard Beckhard (M.I.T.)

Un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento. (p.1.)

Robert Blake & Jane Mouton (Scientific Methods, Inc.)

El Desarrollo Organizacional enfatiza la “Organización” en todo el sentido de la palabra. Significa el desarrollo de la organización entera o de sus partes vitales desde arriba hacia abajo y a través.

El Desarrollo Organizacional verdadero está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medios de enfoques de autoayuda, que permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo. Es conducido desde arriba, manejado para la “línea” y apoyado en el “staff”. Las actividades de desarrollo se enfocan al sistema, a sus tradiciones, a sus precedentes y a prácticas pasadas que se han convertido en la cultura de la organización. Por lo tanto, el desarrollo debe incluir a individuos, equipos y otras unidades de la organización, más que concentrarse en un rol, excluyendo otros.

Desarrollo Organizacional es, por lo tanto, este enfoque comprensivo que integra las ciencias gerenciales, lógica de los negocios y sistemas de comportamiento de una organización en un todo orgánico interdependiente. (p.1.)

Leland Bradford (National Training Laboratories)

El trabajo y la estructura organizacional en la cual se trabaja usualmente tiene lugar, se pueden proveer un número de necesidades humanas muy importante: logro de metas, afirmación, pertenencia a un grupo de trabajo, organización o proyectos de cooperación – conduciendo todos a un sentido de utilidad, autoestima y potencial real para la creatividad, necesarios para el bienestar presente y futuro (post-retiro) de la persona. Generalmente cuando todas estas necesidades se satisfacen, la productividad de la organización se ve incrementada. Contrariamente, cuando las tareas del trabajo impiden

los sentimientos de satisfacción personal, de logro y contribución, el acceso a la afirmación se cierra; cuando la suspensión inservible o la gerencia despreocupada deshumaniza al trabajador; o los propósitos y los valores de la alta gerencia de la organización son totalmente contrarios a los individuos, la producción tiende a disminuir tanto cualitativa como cuantitativamente.

Parecería, por lo tanto, que el propósito de los esfuerzos del D.O. debería ser efectivamente una correspondencia perfecta entre las metas de la organización y de sus propósitos y valores por un lado, y la satisfacción de tales necesidades humanas como son pertenencia, logro, afirmación y autoestima.

Pero tal correspondencia perfecta en nuestro imperfecto mundo, con estructuras jerárquicas que tienen conflictos inter construidos, con diferencias a menudo profundas entre los mitos de la organización y los deseos individuales, con resistencias muy poderosas hacia los cambios básicos, llega a ser imposible. (p.1.)

Warner Burke (Clark University)

Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de la ciencia del comportamiento, la investigación y la teoría.

Más específicamente, para que una intervención en una organización sea D.O., debe responder a una necesidad sentida por parte del cliente, involucrar directa y colaborativamente al cliente en la planeación e implementación de la intervención y conducir a un cambio en la cultura de la organización. (p.2.)

Wendell French (University of Washington)

Por el momento me gustaría permanecer con la definición del D.O. dada por French & Bell

(Prentice Hall, 1978): “D.O. es un esfuerzo amplio para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación, particularmente a través de un manejo de la cultura de la organización más efectivo y colaborador –con énfasis en la cultura de equipos de trabajo formales– con la asistencia de un agente de cambio catalizador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo actividades de investigación”.

Me parece que una definición de D.O. debería incluir cuando menos las siguientes características:

1. Un manejo profundo y colaborador de la cultura de los equipos y de la organización
2. Uso extensivo de acciones de investigación por parte de los participantes
3. Un enfoque extensivo en los equipos de trabajo intactos
4. Un enfoque extensivo en los procesos de grupo y de organización
5. El uso de un punto de vista de “sistemas”
6. El uso del papel de facilitación. (p.2.)

Robert Golembiewski (University of Georgia)

En el terreno de la aplicación, el D.O. constituye un conjunto de intervenciones cargadas de valores y basadas en teoría que demandan una simultánea y múltiple retribución: alcanzar las necesidades individuales y de grupo, mientras se contribuye a la eficiencia y a la efectividad de largo alcance de grandes sistemas. Las bases de valores han sido expresadas en varias formas convergentes, como por Tannenbaum y Davis, las cuales implican en común, ya sea que la dirección del deseable desarrollo humano puede ser expresado en dos formas y que pueden ser mutuamente reforzadas: Partiendo de la observación sobre imputar un conjunto de necesidades giroscópicas en los individuos, que en efecto impliquen trayectorias preferidas de desarrollo humano saludable; y/o refinar los ideales de vida a partir de nuestras tradiciones éticas y normativas.

Específicamente, algunos diseños de D.O. con predictibilidad sustancial generan los efectos buscados, especialmente en lo que puede llamarse “contratos de propósitos limitados”.

Consideran consultores externos, diseños de confrontación, etc.

Específicamente, también, el conocimiento y la experiencia son menos completos en el caso del cambio amplio y básico de sistemas. (p.3.)

Larry Greiner (University of Southern California)

El D.O. es un proceso de intervención en una organización para influir en su desarrollo a largo plazo, a través de:

- a) un enfoque en los procesos de comportamiento
- b) un énfasis en el cambio externo de valores humanísticos

c) una preocupación por desarrollar habilidades en la solución de problemas y en la exploración de oportunidades para el crecimiento. (p.3.)

Gordon Lippit (George Washington University)

El D.O. es la aplicación de los procesos de planeación desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, en tal forma que fortalece los recursos físicos, humanos y financieros; mejora el proceso de interface, ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte.

Yo también uso el término Renovación Organizacional más que Desarrollo Organizacional.

Mi definición de R.O. es: El proceso proactivo para revitalizar a la organización, a través de la síntesis de las metas de los individuos, de los grupos y organizaciones, de tal manera que se ofrezca un servicio efectivo al cliente y a la comunidad, mientras se optimiza la calidad del producto y de la vida en el trabajo. (p.3.)

Jay Lorsch (Harvard University)

Mi definición de Desarrollo Organizacional es cualesquiera pasos tomados por los gerentes para mejorar el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización. Al usar los términos efectivo y eficiente, estoy pensando en ellos como los usó Chester Barnard. Para mí, entonces, D.O. es sinónimo de mejoramiento organizacional fresco. Los medios usados para alcanzar estos objetivos van más allá de las técnicas tradicionales, interpersonales y de procesos de grupos, las cuales otros definen como el empeño del D.O. (p.4.)

Craig Lundberg (Oregon State University)

Al ponderar muchas definiciones de D.O. apareció la siguiente clasificación: en un eje encuentro “proceso” y “estructura”; en el otro eje encuentro “logro organizacional /efectividad”, “calidad de la vida en el trabajo”, “habilita a la organización para afectar positivamente su entorno”.

Mi definición corriente de D.O. es: “El D.O. facilita proactivamente al diseño de la congruencia y la adaptabilidad inter e intra-organizacional a través del tiempo”.

Ustedes inmediatamente verán que tengo que decir algo así para cubrir todos los poros en la clasificación antes mencionada. “Proactivo” significa simplemente conscientemente, activamente. “Facilitar” se refiere al estilo del agente de cambio e implica que los agentes

de cambio no hacen el trabajo por el cliente. “Diseño” abarca toda clase de unidades de análisis, proceso y estructura y lleva una connotación esperanzadamente intencional (p.4.)

Newton Margulies (University of California at Irvine)

D.O. es un proceso (y una tecnología asociada) dirigida hacia el mejoramiento organizacional. El proceso y la tecnología están basados en valores, por ejemplo, reflejan un punto de vista normativo particular acerca de las organizaciones específicas, sí implica un movimiento hacia una cultura organizacional la cual es tanto productiva como “saludable” para aquellos que viven y trabajan dentro de una organización. (p.4.)

William Reddin (International Publications Ltd. –Bermuda)

Mi definición de D.O. es “operar en las interfaces para optimizar al sistema”. Esta definición es útil porque distingue agudamente el D.O. del desarrollo gerencial, que tiene que ver con el individuo como meta del cambio. También es útil porque es no-ideológica. Acepta al sistema en sus propias condiciones y está interesado solamente en hacer al sistema más efectivo mediante el uso de sus recursos internos. (p.4.)

Edgar Schein (M.I.T.)

D.O. comprende todas las actividades en las cuales están embarcados los agentes, empleados y ayudantes, las cuales se dirigen hacia la construcción y al mantenimiento de la salud de la organización como un sistema total. (p.5.)

Robert Tannenbaum (U.C.L.A.)

Sea lo que sea el D.O., yo personalmente sostengo que aparte de otros atributos, debe estar centralmente caracterizada por tres cosas:

1. Valores humanísticos
 2. Procesos personales, interpersonales, organizacionales e inter organizacionales, profundamente arraigados en tales valores
 3. La posibilidad de crecimiento (desarrollo desdoblamiento) de los individuos y todas las demás entidades sociales hacia fines ampliamente anheladas para sí por cada entidad.
- (p.5.)

Ahora bien, la organización al tratarse de un sistema vivo y al asignar responsabilidades y funciones, se estructura de diversas formas, con tal de presentar diferentes líneas de mando o de “orden”. Minsal Pérez & Pérez Rodríguez (2007) relacionan las siguientes estructuras:

Organización funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan. (p.2.)

Características de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo. (p.2.)

Organización por producto/mercadeo

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos o a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la división por departamentos de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección —por regla general— crea divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica —que se utiliza por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles— y la división por cliente, donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes realizan de los productos. (p.3.)

Organización matricial

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben presentar habilidades interpersonales, ser flexibles y estar dispuestos a cooperar. (p.4.)

La organización formal

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Características básicas de la organización formal:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional.
- Es característica de la teoría clásica de la administración.

- Según Taylor, defensor de este tipo de organización, esta debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del obrero, lo que busca una organización funcional súper especializada.
- Presenta una clara distribución de la autoridad y de la responsabilidad. (p. 4.)

Organización lineal

Es la estructura más simple y más antigua. Se basa en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características de la organización lineal:

- Se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial, con una jerarquía de autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Presenta líneas formales de comunicación; únicamente se comunican los órganos o cargos entre ellos por medio de las líneas presentes en el organigrama con excepción de quienes se sitúan en su cima.
- Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.
- Posee configuración piramidal, a medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos. (p.5.)

Organización de tipo línea-staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas para formar la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios para diferenciar línea y staff:

- Relación con los objetivos de la organización: las actividades se relacionan directa e íntimamente con los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff se asocian en forma indiferente. Por ejemplo, los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas, los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también cambiará.

- Generalmente, todos los órganos de línea se orientan hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff se orientan hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

- Tipo de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad porque esta se ejerce sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita de la línea para aplicar sus ideas y planes. (p.6.)

Una vez definida la organización y su desarrollo, es preciso identificar como estos conceptos y teorías se aplican en un caso específico, como es la universidad como organización. González & Codagnone (2004) Explican que como organización, la universidad tiene tres fines fundamentales: El desarrollo de la enseñanza, la investigación y la extensión y por ende en ella se realizan actividades acordes a esos fines.

Si tomamos aisladamente cada una de esas actividades para alguna disciplina, podríamos considerar que ellas son posibles de realizar en forma independiente sin requerir ninguna estructura que la contenga. Cuando las especialidades que se desarrollan en una universidad comienzan a crecer en cantidad y en sus propios conocimientos, comienza a surgir la necesidad de darle a la actividad una cierta organización.

La ubicación de la estructura universitaria, distribuida en núcleos, para las cinco partes fundamentales de una organización definidas por Mintzberg, es la siguiente:

- En el núcleo de las operaciones se agrupan las siguientes unidades
- Áreas / Cátedras
- Institutos / Centros / Grupos de investigación y/o extensión

De la observación puede inferirse que aquí se concentran el núcleo de operaciones que constituyen la razón de la existencia de la universidad en sus tres actividades básicas: enseñanza, investigación y extensión.

Al ser esta la parte de la organización que con más notoriedad refleja la eficiencia de ella, es donde se aplica la mayor de las normalizaciones utilizadas en la organización universitaria. (p.7.)

En cada uno de los modelos existe una parte de la organización que es considerada clave, donde se concentra el poder, dependiendo del tipo de estructura por ejemplo, en la estructura funcional simple el poder radica en el grupo estratégico, en la burocracia mecánica radica en la tecno-estructura, en la burocracia profesional cuyo ejemplo más claro es una universidad se ubica en el grupo operativo “los profesores”, en la estructura divisional radica la gerencia media y en la adhocracia, en el grupo staff y el grupo operativo según Henry Mintzberg citado por Rivas, Estudios Gerenciales (2002), existen ocho parámetros de diseño organizacional que son especialización de puesto entrenamiento y adoctrinamiento formalización de conductas estilo de trabajo en equipo tamaño de la unidad sistemas de planeación y control mecanismos de enlace y descentralización los diferentes parámetros de diseño varían dependiendo del tipo de estructura. (Rivas, Estudios Gerenciales, 2002) (p.18.)

Dada las fuertes transformaciones que las universidades vienen sufriendo, estos núcleos deberán adaptarse a una mayor flexibilidad de sus tareas. Es posible la conformación transitoria de grupos para dar solución a problemas puntuales con una forma de adaptación mutua. Según Walshok, (1995) citado por (González & Codagnone, 2004) : “... a medida que se han ampliado las misiones de conocimiento, las instituciones de educación superior se han ido diferenciando a fin de llevarlas a cabo. Seguir caracterizando a las universidades como instituciones que se dedican a la enseñanza y la investigación no es erróneo pero por cierto no se capta la complejidad de la evolución que han experimentado las instituciones en los últimos 25 años”

En la línea intermedia se ubican en un orden de importancia

- Departamentos de facultades
- Escuelas secundarias
- Institutos dependientes de Rectorado
- Escuelas superiores
- Facultades

Todas ellas con sus correspondientes estructuras de gobierno, las cuales por si solas se pueden estudiar como una organización con sus propios núcleos de ápice estratégico, línea intermedia y núcleo de operaciones. (p.8.)

En el ápice estratégico se ubican:

- Rector
- Consejo Superior

- Asamblea Universitaria

En la generación de estrategias, confluyen la participación de los cuerpos colegiados y unipersonales, siendo clave la capacidad de interpretar cuales son los fines de la organización de modo que esta mantenga su pertinencia para la sociedad que la contiene. Esta parte de la estructura deberá definir temas tan trascendentales tales como cuáles serán sus alumnos de grado y posgrado en los próximos años, cuáles serán las tendencias económicas y su relación con los tipos y perfiles de los graduados, como deberá ser el desarrollo de los conocimientos mediante la investigación y como ellos puedan rápidamente transferirlos al medio. (p.8.)

En la gestión, con el contexto que rodea a la organización también resultan clave las capacidades de los cargos unipersonales, pues resulta ser la “cara visible” de la organización.

Para (Gibbons, s.f) citado por (González & Codagnone, 2004)“El cambio en la gestión de las universidades está impulsado en la actualidad por dos imperativos: la necesidad de formar asociaciones y alianzas, y la necesidad de demostrar la calidad de los servicios que se prestan”

- En el Staff de Apoyo, se encuentra ubicada la estructura administrativa no docente, casi en su totalidad, con sus diversos departamentos, divisiones, etc.

En la Tecno estructura, se ubican personas o grupos de personas que asesoran en forma permanente o temporaria a las unidades de ápice estratégico. Las personas involucradas en este núcleo pueden pertenecer a la estructura no docente o poseer contratos específicos. (González & Codagnone, 2004). (p.7, 8.)

Finalmente para abordar los conceptos de diseño organizacional en la entidad pública es preciso enfocar el estudio a lo estipulado bajo normas y criterios institucionales a cada país, es entonces donde se debe considerar que los diseños organizaciones deben estar bajo el marco de lo que dicta el Departamento administrativo de la Función Pública (DAFP) quien en su documento REDISEÑO INSTITUCIONAL DE ENTIDADES PÚBLICAS (DAFP, 2014), establece la metodología para realizar análisis a las estructuras organizacionales de carácter nacional y establece los marcos teóricos para platear modificaciones a los mismos.

Ilustración 1. *Requisitos para rediseño institucional.*

1. VIABILIDAD POLÍTICA		2. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		3. VIABILIDAD TÉCNICA		4. VIABILIDAD PRESUPUESTAL	
Entidad ante la que se tramita							
Cabeza de Sector	Instancia que se define al Interior del Gobierno		DAFP Departamento Administrativo de la Función Pública	MHCP Ministerio de Hacienda y Crédito Público	DNP Departamento Nacional de Planeación		
¿Qué necesita presentar?							
Estructura general de la propuesta y argumentación del rediseño institucional		Propuesta general de rediseño institucional		Estudio Técnico		Cuadro comparativo planta de personal actual vs planta propuesta	
Resultado esperado							
Aprueba y nombra al Gerente de Rediseño Secretario General		Enfoque estratégico y modelo de operación		Concepto sobre el Estudio Técnico		Gastos Generales Viabilidad presupuestal	Inversión Concepto de afectación

Fuente DAFP, 2014

Estas herramientas conceptuales y teóricas despliegan de manera general, el proceso de la presente investigación, presentando el estado actual del concepto de organización, desarrollo organizacional, estructura organizacional, la universidad como sistema y rediseño institucional.

5. Aspectos metodológicos

5.1. Enfoque

Para esta monografía se tomó el enfoque de análisis de experiencias, el cual consiste en analizar una experiencia organizacional en concreto, elaborar conclusiones, realizar comparaciones y finalmente aportar una visión personal que permita la generación de nuevo know how (Ecacen UNAD, s.f)

5.2. Método

Se procedió con el tipo de investigación exploratoria a través de observación documental, donde se usaron fuentes primarias, las cuales según (Bounocore 1980), *Son aquellas que contienen información no abreviada ni traducida*” donde se inicia la recopilación de información institucional tanto normativa como procedimental, para identificar los puntos clave de la organización y de determinar el modelo actual conducente al diseño organizacional, seguidamente se elaboró un resumen analítico especializado (RAE), con el fin de comparar experiencias y buenas prácticas y por último la conducción a una propuesta para mejorar la funcionalidad del modelo organización de la universidad . Las fuentes secundarias (Bounocore 1980) *contienen datos o informaciones reelaboradas*, esto permitió realizar los análisis y hacer los planteamientos conceptuales.

La población y muestra utilizada para el proyecto fue la Universidad Popular del Cesar, y su estructura organizacional. El instrumento de validación por expertos, se basó en el tipo encuesta, con enfoque cuantitativo (Madrigal & Otros, 2009) :

La cual es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Adicionalmente se usó la escala de Likert, Questionpro (s.f.) afirma que es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

6. Resultados

6.1. Diagnóstico del Diseño organizacional actual de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica

6.1.1. Estructura organizativa de la IES

La Universidad Popular del Cesar UPC es una Institución de Educación superior, cuyo principal objetivo es la formación integral y búsqueda del desarrollo del ser humano. La UPC se sustenta en la docencia, la investigación y la proyección social y busca que los egresados sean hombres y mujeres comprometidos con el desarrollo humano, científico, tecnológico, cultural y artístico de la región, con una visión global y guiados por un proyecto de vida.

La estructura de la UPC responde a una estructura Jerárquica por niveles organizada por áreas o dependencias. Por medio del Acuerdo 025 Del 13 De Noviembre De 1997 "Donde se fija la estructura orgánica de la Universidad Popular del Cesar y se determinan las dependencias y sus respectivas funciones DDC adicionado por el Acuerdo 035 del 2000. "; La estructura académico-administrativo de la UPC se definió así:

La Universidad Popular del Cesar, como institución de educación superior oficial del orden nacional, forma personas responsables social y culturalmente; con una educación de calidad, integral e inclusiva, rigor científico y tecnológico; mediante las diferentes modalidades y metodologías de educación, a través de programas pertinentes al contexto, dentro de la diversidad de campos disciplinares, en un marco de libertad de pensamiento; que consolide la construcción de saberes, para contribuir a la solución de problemas y conflictos, en un ambiente sostenible, con visibilidad nacional e internacional.

La UPC Seccional Aguachica ha identificado como usuarios directos dos grupos de personas, los primeros: usuarios directos potenciales son los jóvenes de la región del sur del Cesar y sur de Bolívar que se encuentran en el sistema educativo básica secundaria y media, y los usuarios directos actuales aquellos jóvenes que se encuentran matriculados en los programas académicos de la Seccional. Cada grupo desde su naturaleza plantea a la entidad una serie de necesidades y expectativas que deben ser satisfechas y vistas desde todos los puntos. Otro grupo de usuarios indirectos se identifican desde dos ámbitos, unidades organizacionales, instituciones o empresas que emplearan y aprovecharan el conocimiento formado en los jóvenes (usuarios directos) y el segundo, la región entendida desde la inclusión en la sociedad de personas integrales que contribuyen con el desarrollo y el proyecto de nación.

Actualmente la UPC Seccional Aguachica presta servicios en educación superior con el desarrollo de siete programas académicos:

Ingenierías:

- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Agroindustrial
- Ingeniería de Ambiental y Sanitaria

Ciencias Administrativas, Contables y Económicas:

- Administración de empresas
- Contaduría Pública
- Economía

Tecnologías:

- Tecnología Agropecuaria

En el año 1999 se establecen para la Seccional Aguachica tres acuerdos emitidos por el Consejo Superior Universitario que enmarcan legalmente el funcionamiento de esta, así:

- Acuerdo 011 de 30 de Marzo de 1999 *“Por medio del cual se fija la estructura orgánica de la universidad popular del cesar en la seccional Aguachica y se determinan las dependencias y sus respectivas funciones”*
- Acuerdo 012 de 30 de Marzo de 1999 *“Por medio del cual se establece la planta de personal administrativo de la universidad popular del cesar en la seccional Aguachica”*

En el año 2002 se modifican los acuerdos 011 y 012 así:

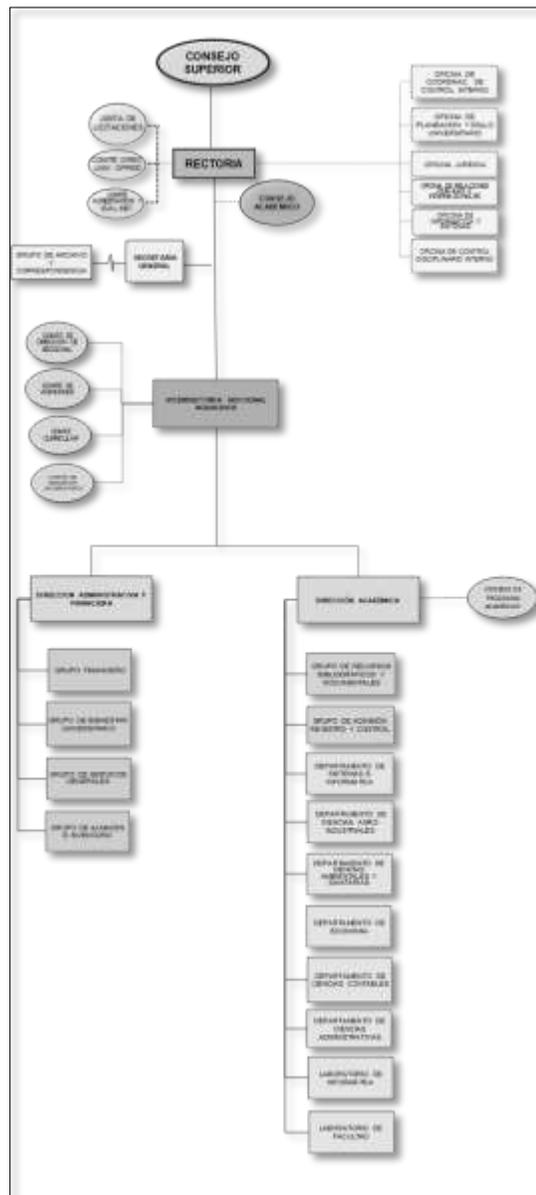
- Acuerdo 029 del 6 de agosto del 2002 donde se *“Modifica la estructura orgánica de la universidad popular del César en la seccional de Aguachica”*
- Acuerdo 030 del 6 de agosto del 2002 donde se *“Suprimen unos cargos y se amplía la planta de personal administrativo de la universidad popular del César de la seccional de Aguachica”*

En el año 2017, se incorporan a la estructura los departamentos académicos por medio del Acuerdo 007 del 28 de febrero de 2017 *“por medio del cual se incorporan unos departamentos académicos a la estructura orgánica de la Seccional Aguachica”*;

En función de estas normas se establece la estructura orgánica de la Seccional Así:

Observaciones: Estructura basada en los Acuerdos del Consejo Superior Universitario: Acuerdo CSU No. 011 del 30 de marzo de 1999; Acuerdo CSU No. 029 del 06 de agosto de 2002; Acuerdo CSU No. 007 del 28 de febrero de 2017. Arreglos: OPDU/IRQC/SMPM/2017.

Ilustración 3. Estructura orgánica UPC Seccional Aguachica.



Fuente: Planeación UPC

6.1.3. Órganos de Asesoría y Coordinación

Los órganos de asesoría y coordinación de la UPC Seccional Aguachica están estructurados desde la concepción de los ejes misionales de la institución en el Acuerdo 011 mencionado anteriormente, Sin embargo el Acuerdo 019 del 11 de Agosto que modifica el parágrafo del artículo 11, el artículo 15 y 17 y dicta otras disposiciones y en otras diferentes normas se han establecido así:

Comité de admisiones

Comité curricular

Comité de investigación

Comité de bienestar universitario

Comité de inventario

Comité de comunicaciones

6.1.4. Estructura Académica

Debido a que la UPC Seccional Aguachica nació como una necesidad para extender los programas académicos de la central de Valledupar, la academia inicio con programas de extensión que se adjuntaban a cada programa inicial ya aprobado en la misma. Una vez se fija la estructura orgánica por medio del Acuerdo 011 de 30 de Marzo de 1999 del Consejo Superior Universitario y se aprueba la creación de la Seccional por medio de la Resolución del MEN 1022 del 14 de Mayo de 2002 los programas académicos se suscriben a la Dirección Académica de la Seccional quien en el artículo 7 inciso b. del Acuerdo 011 de 30 de Marzo de 1999 ya mencionado es la encargada de:

“Dirigir, controlar, asesorar, coordinar, y evaluar los procesos academico-administrativos que conforman el área academica de la Seccional”

Es entonces como la academia se centraliza desde una dirección de manera estratégica y se coordina de manera operativa por las coordinaciones de programa quienes como reza en el artículo 12 inciso a. del Acuerdo 011 de 30 de marzo de 1999, deben:

“Coordinar la enseñanza de las disciplinas especificas en los diferentes niveles académicos”

Estos niveles se han identificado como tres administrativos, docentes y estudiantes, de tal forma que la estructura académica para la operación del programa ingeniería de sistemas se define así:

Ilustración 4. Estructura orgánica de un programa en la UPC Seccional Aguachica.



Fuente: Planeación UPC

Planeación académica

La planeación académica en la Universidad Popular del Cesar está a cargo del Consejo Académico CA, y en la Seccional por parte del Consejo de Programa, quienes son los encargados de estudiar, analizar y recomendar la carga académica. Esta planeación, articula los procesos de docencia, investigación, extensión, internacionalización y administración en los programas, y es donde, de acuerdo a las necesidades académicas y administrativas se asignan las horas y las responsabilidades a los docentes, y así queda establecido las actividades académicas de cada programa. La carga académica es aprobada semestralmente en el CA, por medio de acuerdos.

Mecanismos de interacción de los programas académicos en la institución.

Con el fin de hacer partícipe a los programas académicos de la Seccional Aguachica en la toma de decisiones, la institución cuenta con un órgano de asesoría denominado Consejo de Programas, el Acuerdo 001 del 15 de Junio de 2016 establece el reglamento interno de la Seccional Aguachica, que está compuesto por:

El vicerrector de seccional o su delegado quien lo presidirá

Un secretario delegado por el vicerrector de seccional con voz y sin voto

El director académico de la seccional

El director administrativo y financiero de la seccional con voz y sin voto

El jefe de la oficina investigación de la seccional
Los directores de los programas académicos de la seccional
El coordinador de posgrado de la seccional
Un representante de los docentes de la seccional
Un representante de los estudiantes de la seccional
Un representante de los egresados de la seccional
El jefe de la oficina de registro y control académico de la seccional con voz y sin voto

Dentro de sus funciones el Consejo de Programas es el encargado del cumplimiento de los programas docentes, de investigación y extensión adoptados por el consejo académico.

6.2. Presentación de resultados del diagnóstico

El Objetivo General y la Misión Institucional están determinados en forma clara, pero aún no se expresan dentro de la Seccional como resultado de las actividades u operación.

Cada dependencia contribuye a la consecución del objetivo y la misión de manera indiferente al proceso de desarrollo sistémico que debería ejecutarse, pues aunque existe un plan de desarrollo institucional y un plan de acción de seccional no se han determinado objetivos específicos, ni una estrategia a largo plazo definida en un documento que exprese la construcción de futuro.

Entorno

Las características más sobresalientes del entorno que inciden para la operación eficaz de la entidad tienen que ver fundamentalmente con el factor socio-económico tanto de los usuarios directos potenciales como los actuales, la ubicación geográfica y las variables competitivas.

Podemos identificar como la mayor amenaza de la Seccional la desigualdad de condiciones financieras, administrativas y de apoyo económico y político en lo referente a la competencia directa la Universidad Francisco José de Caldas Seccional Ocaña, dicha desigualdad obliga al desplazamiento colectivo de los Usuarios Directos Potenciales a otra región como es Norte de Santander lo que implica que se aumenten los costos de un joven cesareño para acceder a la Educación Superior.

Usuarios

La UPC Seccional Aguachica ha identificado quiénes son los clientes o usuarios actuales y potenciales los cuales están ubicados en la región del Sur del Cesar y Sur de Bolívar, en el año

2013 realizó un sondeo específico sobre las necesidades, deseos y expectativas y qué esperan de los servicios de la seccional, encontrando que las carreras ofertadas en la actualidad no son del gusto para cumplir con sus niveles de satisfacción.

Actualmente la Seccional está prestando servicios de manera desarticulada con los procesos de la Central en Valledupar, como principal debilidad se identifica una falta de comunicación, seguimiento y monitoreo lo que afecta el cumplimiento de calidad, acorde con las demandas de los usuarios.

No existe una periodicidad para medir la satisfacción del cliente, se delega en los funcionarios la responsabilidad de resolver o manejar los problemas institucionales y no se ha trasladado la implementación del Sistema de Quejas y Reclamos de la Sede Central a la Seccional, lo que deja a los usuarios sin ningún canal de comunicación.

Productos y/ o Servicios

Es evidente que no existe una correspondencia directa e integradora entre el modelo de operación por procesos, la estructura orgánica de la seccional y las funciones dispuestas por área.

El servicio de la entidad se mide por la operación de dos procesos Gestión Docencia y Autoevaluación de Programas Académicos.

Actualmente de cinco Programas Académicos ofertados tres no fueron renovados con registro calificado (Ingeniería Agroindustrial, Administración y Contaduría Pública), uno está a puertas de solicitar renovación de registro (Tecnología Agropecuaria) y uno está preparándose para solicitar acreditación en calidad (Ingeniería de Sistemas).

Según con los resultados de los procesos de autoevaluación (mecanismo para medir la calidad del servicio) de los últimos tres años, los principales factores que presentan debilidad son:

Infraestructura Física

Planta Docente

Proceso de Investigación

No Existe una dependencia dedicada a la investigación o, estudios de aspectos específicos para mejorar el servicio y su tecnología.

Proceso de Planeación

El proceso de planeación en la Seccional está compuesto de una sola actividad: diseñar un plan de acción (Operativo Anual), un plan de ingresos y un plan de gastos. A partir de esto se realiza seguimiento trimestral al plan de acción y finaliza con un informe anual.

Bajo una orientación cronológica el profesional designado para la tarea debe solicitar a cada área la formulación de sus necesidades y de sus actividades anuales, esto se consolida en un formato y se envía a la Central en Valledupar.

El diseño de planes programas y proyectos a: corto plazo, mediano plazo, largo plazo dependen exclusivamente de la gestión que quiera realizar la Vicerrectoría de turno.

El diseño de indicadores para evaluar el cumplimiento de los planes y programas se ha consolidado a partir del año 2013 por medio de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno. Sin embargo no existe un profesional designado para hacer este seguimiento sostenible en el tiempo.

Recursos Humanos

El proceso Gestión Humana con sus etapas:

Planeación del Recurso Humano, Selección de Personal , Vinculación del Personal , Inducción y Re inducción , Situaciones Administrativas, Nomina, Formación y Capacitación del Talento Humano, Desvinculación del Personal, Gestión de Archivo , Evaluación del Desempeño , Seguimiento Planes y Programas , Tomar Acciones de Mejora

Son ejecutadas en su totalidad por la Central en Valledupar, las funciones y responsabilidades de los directivos y demás funcionarios están claramente definidas y son conocidas por la totalidad de los funcionarios.

No existen estudios de que el desarrollo del trabajo permite al funcionario aprender, crear cada vez más cosas nuevas y desarrollarse profesionalmente. No se ha definido con claridad y comprensión lo urgente, lo importante y lo prioritario.

Control Interno

La función de control interno no se ejecuta en la seccional, todas las actividades son planeadas y ejecutadas desde la oficina de la Central en Valledupar.

Proceso de Comunicación e Información

Los medios más usuales para transmitir la información relacionada con el funcionamiento e imagen de la entidad, las políticas, los criterios y decisiones son: oficios, memorandos, reuniones, revistas, sistemas electrónicos. Así como un espacio pagada de una hora en la radio local. Normalmente la información interna fluye informalmente, en forma descendente.

Cultura Organizacional

Para la UPC Seccional Aguachica no se ha realizado aún ningún estudio sobre la cultura organizacional principalmente porque no se maneja una identificación entre la relación de la estructura, los individuos y la cultura y porque desde la alta dirección no se han establecido canales de comunicación directos de control ni seguimiento.

Estructura Administrativa

De acuerdo a los análisis presentados, el estado actual de la seccional difiere considerablemente entre lo estipulado en el Acuerdo 027 de 07 de diciembre de 2006, la planta real y el modelo de operación por procesos que se aprobó de acuerdo al Sistema Integrado de Gestión.

La problemática actual de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica atraviesa una etapa crítica, donde es necesario introducir un cambio organizacional desde una estructura que considere estrategias de gestión, que garanticen la sostenibilidad y mantenimiento de los procesos. A partir del año 2013 la Seccional ha puesto su iniciativa principal en fortalecer la responsabilidad al interior de la organización, el buen uso de los recursos, relaciones de coordinación y articulación entre los procesos, la planeación y el control.

7. Modelos de diseño organizacional que se podrían asociar a la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica

A continuación se relacionan propuestas teóricas que llegan a ser fundamento para la ejecución de buenas prácticas en la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica y que pueden conducir a la revisión de experiencias, con el fin de proponer mejoras a su diseño organizacional.

Tabla 2. *Antecedente Creatividad y calidad académica: hacia una nueva estructura organizacional universitaria*

Título del documento	Creatividad y calidad académica: hacia una nueva estructura organizacional universitaria
Autor	Nila Enríquez, Susana; Oaxaca Pérez, Georgina; Olguín Romero, Andrés Gerardo; Olivares Cárdenas, Marco
Fecha	Octubre, 2011
País/Ciudad	México, Monterrey
Metodologías y Técnicas	Se usaron técnicas como la entrevista a 54 profesores universitarios y la tabulación se realizó en dos momentos donde se obtuvo una secuencia de códigos y etiquetas
Conclusiones	<p>Se consideró estructurar una propuesta de diseño de una estructura organizacional que presente innovaciones en lo relativo a las características de las áreas que conforman la universidad, distribuidos actualmente en departamentos y facultades.</p> <p>Se sugiere un modelo de estructura organizacional vertical, orientada a la administración sistémica de procesos de transmisión, generación y aplicación del conocimiento, así como de gestión académica y administrativa. Este modelo sistémico está formado por flujos y procesos que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes debido a que la estructura organizacional está conformada para atender a través de todas sus unidades (áreas) y miembros (directivos, profesores y personal administrativo)</p>
Aporte a la investigación	Se considera proponer una estructura organizacional de acuerdo a la teoría sistémica, lo cual es conducente con la UPC Seccional Aguachica, ya como se menciona este modelo se enfoca en los procesos, la cual es una de las apuestas de la Universidad al considerar una posible acreditación por calidad.

Fuente: Nila, Susana; Oaxaca, Georgina; Olguín, Andrés; Olivares, Marco. (2011)

Tabla 3. *Un modelo alternativo para el diseño organizacional en una universidad pública estatal en México*

Título del documento	Un modelo alternativo para el diseño Organizacional en una universidad Pública estatal en México
Autor	Ramírez, Guillermo, Rosas, Jorge
Fecha	s.f
País/Ciudad	México
Metodologías y Técnicas	Se utiliza un modelo que integra la Trilogía de funciones de R. Bédard (2004) el cual define como indispensables para la sobrevivencia de toda organización “la Producción y Creación, la Protección y Seguridad y la Gobernanza”. El objetivo es describir para la universidad objeto de estudio, cómo con la aplicación de este modelo se puede contar con una visión alternativa a la tradicional administrativa para la formulación del nuevo diseño organizacional.
Conclusiones	Las universidades no pueden analizarse solamente desde la perspectiva racional de la eficacia y de la eficiencia, ellas son organizaciones de diferente naturaleza. La Creación, la Protección y Seguridad, y la Gobernanza son funciones de la Trilogía que nos dan una nueva perspectiva de la realidad organizacional universitaria. Esto da cuenta de que la utilización de modelos alternativos permite realizar diagnósticos y evaluaciones que proporcionan elementos diferentes, no contemplados bajo un tradicional enfoque administrativo, el cual prevalece hasta nuestros días como dominante en el análisis del desempeño de la universidad.
Aporte a la investigación	La investigación de Ramírez y Rosas nos permite identificar aspectos relacionados más con el cambio social que con la mera administración, proponen un nuevo visión de la universidad alejada del concepto de empresa.

Fuente: Ramírez, Guillermo; Rosas, Jorge (s.f)

Tabla 4. *Teorías Organizacionales Aplicadas En Las Universidades Públicas: Estudio De Caso De La Ciudad De Bogotá*

Título del documento	Teorías Organizacionales Aplicadas En Las Universidades Públicas: Estudio De Caso De La Ciudad De Bogotá
Autor	Maritza Torres Rojas, José Eduardo Padilla Beltrán
Fecha	s.f
País/Ciudad	Colombia, Bogotá
Metodologías y Técnicas	Enfoque cualitativo descriptivo, a través de un análisis documental con la determinación de categorías y subcategorías.
Conclusiones	Se encontró que las prácticas administrativas utilizadas están fundamentadas principalmente en la teoría de la burocracia y de la

contingencia. La estructura organizacional, en el Nivel Institucional, en el Ápice estratégico, está regulada por el Estado a través de las leyes y decretos. Allí se establecen los principales órganos de dirección e impone la presencia del Estado de manera significativa en el Consejo Superior, el ente más importante de dirección y toma de decisiones en las universidades. Es evidente que en Colombia no es suficiente que el Estado lidere los procesos de educación a través de las reformas legales y los aportes financieros sino que además exige su participación activa en los procesos de toma de decisiones de las instituciones de Educación Superior públicas.

Aporte a la investigación Esta investigación refleja la realidad de las universidades públicas, para el caso se asemeja a la UPC Seccional Aguachica, donde es claro que la estructura es burocrática.

Fuente: Torres & Padilla (s.f)

Tabla 5. *Propuesta de diseño organizacional para una facultad de Ingeniería de una universidad pública*

Título del documento	Propuesta de diseño organizacional para una facultad de Ingeniería de una universidad pública
Autor	Natalia Ramírez Torres
Fecha	2015
País/Ciudad	Colombia, Bogotá
Metodologías y Técnicas	Esta investigación se dividió en tres fases: fase i: caracterización del subsector educativo en ingeniería en Colombia, fase ii: recopilación de información para análisis de las variables de diseño, fase iii: resultados y análisis de los resultados
Conclusiones	En relación con la comparación para facultades de universidades de tipo privado y público, no hay diferencias sustanciales en las variables de diseño analizadas, mostrando que el sector educativo mantiene estructuras estáticas, a pesar de tener autonomía para Auto – organizarse.
Aporte a la investigación	Establece de manera sucinta recomendaciones de diseño las cuales consideran el enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos y realizar mayor énfasis en la obtención y consecución de las acreditaciones en calidad de sus programas de pregrado y posgrado, pues este reconocimiento les confiere mayor posicionamiento, lo que se puede revertir en mayores ingresos de recursos por matrículas.

Fuente: Ramírez (2015)

7.1. Presentación de resultados de la revisión teórica

Como se puede observar las revisiones teóricas de experiencias dejan a la vista dos puntos específicos, la tendencia de la estructura organizacional de las universidades públicas, es de teorías clásicas jerárquicas y burocráticas y en las recomendaciones de diseño como mejoramiento se proponen estructuras basadas en procesos y en consecución de objetivos, lo cual se evidencia en un modelo de diseño organizacional sistémico.

8. Modelo de diseño organizacional funcional de acuerdo a las necesidades y funciones misionales de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica

Como principio de una nueva dirección se ha identificado que el factor crítico de éxito para lograr fundamentar una base sólida que consolide la Seccional es *Reestructurar la Estrategia*.

Es innegable que el territorio de la Región Sur del Cesar se apresta a incubar mega proyectos viales tales como; puertos fluviales sobre el municipio de Gamarra por el río Magdalena, funcionamiento de la vía férrea que une la costa Atlántica con el interior del país, puertos secos en la Ruta del Sol y la vía de doble calzada que unirá a Cicuta-Ocaña-Aguachica-Gamarra y la puesta en funcionamiento del 2o aeropuerto del Cesar: Hacaritama de Aguachica.

Este desarrollo vial, traerá un impulso Económico, social, cultural, y ambiental. De igual manera el territorio se verá cruzado por una serie de problemas en las temáticas indicadas, que debe ser la academia y los entes territoriales que sus fines misionales lo demanden, con la concertación de los pobladores que habitan el territorio, que permitan mitigar tales problemáticas.

Es por estas razones que la Seccional debe dar un giro entorno a su estrategia y definir como afrontará estos cambios socioeconómicos de cara a un nuevo desarrollo académico, con cuatro ejes fundamentales:

Reestructuración Estratégica y de Planeación

Reestructuración Académica-Administrativa

Reestructuración Financiera

8.1. Estrategia y Planeación

Cuando se emprende el estudio de una organización pública con miras a una posible reestructuración, es necesario tener en cuenta que la organización es un sistema en torno a: la Misión, es decir, a un propósito de sus miembros o razón de ser; la Visión o imagen prefigurada de su estado deseable viable; un conjunto de procesos y prácticas de trabajo; la cultura, o conjunto de suposiciones, valores y normas; los recursos y formas organizacionales, en un entorno determinado, que favorecen o condicionan el cumplimiento de la misión. (DAFP, 2014)

Como principio orientador entendemos que la Misión y la Visión Institucionales son los ejes en donde debe girar el desarrollo de la UPC Seccional Aguachica, por esto como parte de la reestructuración estratégica propendemos por una Visión Operativa que determine el rumbo de la Seccional a corto plazo y genere la definición de una cultura de pertenencia con la institución.

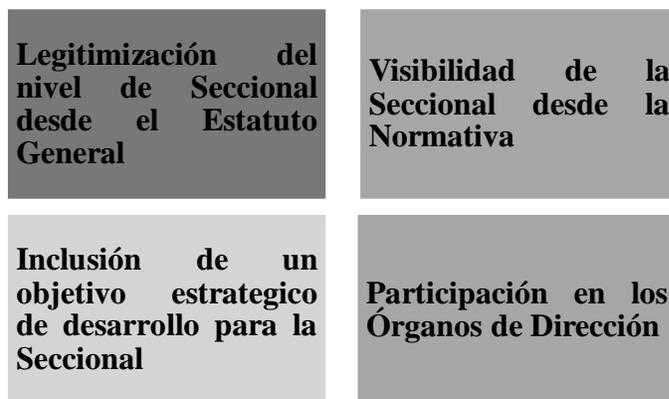
Visión Operativa

En el año 2025 la UPC Seccional Aguachica será la primera Entidad de Educación Superior en sustentar el desarrollo de la Región Sur del Cesar y Sur de Bolívar, ampliando la oferta académica, la investigación y la responsabilidad social y siendo actor principal de los cambios socio-económicos de la comunidad.

Planteamiento para la estrategia y la planeación

Con base en el análisis del diagnóstico y atendiendo al principio de institucionalidad se proponen cuatro fundamentos para replantear la planeación estratégica de la seccional:

Ilustración 5. Reformulación de la estrategia.



Fuente Autoría propia

8.1.1. Legitimización del Nivel de Seccional desde el Estatuto General

De acuerdo con las observaciones realizadas dentro del ejercicio de actualización del Estatuto General se puede identificar que la Universidad Popular del Cesar no ha acondicionado sus niveles de dirección y organización entendiéndose como una Entidad de Educación Superior que desde el año 2002 se convirtió en rectora de una Seccional en el Sur del Cesar.

Cuando una entidad, de acuerdo con sus objetivos y necesidades, debe atender demandas del servicio en el ámbito nacional y territorial, puede ser razonable estructurarla en unidades que, además de su sede central, tengan jurisdicción en diferentes zonas territoriales (Regionales o Seccionales).

El criterio básico para este tipo de estructura es la ubicación geográfica, que lleva implícita la delegación, la desconcentración de funciones y la correspondiente descentralización del servicio.

La creación de regionales o seccionales, se hará siempre y cuando las disposiciones legales lo permitan y debe ir acompañada por sistemas de dirección basados en un alto grado de autonomía, con el fin de hacerlas operativas, flexibles y que se adapten a las características y necesidades propias de la región pero conservando los lineamientos y las políticas generales emanadas del nivel central. (DAFP, 2014)

Por este motivo se considera necesario precisar desde el documento rector de la Universidad que existen varios niveles de Organización:

Nivel Central, Nivel Seccional y Nivel Facultad, y que para cada uno de ellos también existe una estructura académica y administrativa entre otras.

Es importante entender las funciones, responsabilidades y órganos de dirección de cada nivel y como se encadenan hasta llegar al órgano máximo que es el consejo superior universitario. Así se establecen las cadenas de valor en los niveles jerárquicos y se traza el mapa de operación de la entidad.

8.1.2. Visibilidad de la Seccional desde la Normativa

Es procedente considerar además de las normas que regulan en forma general las acciones y competencias institucionales, el procedimiento para la expedición de diferentes actos administrativos que enmarcan obligaciones de carácter legal visto desde la aplicación de dichos actos en la Seccional y la posterior exigencia de su cumplimiento.

Para orientar la falta de visibilidad de la Seccional desde la norma ponemos los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1.

La Universidad Popular del Cesar emite la Resolución No. 2511 del 5 de diciembre de 2008 de Rectoría, “Por el cual se expide el Reglamento Interno para la Recepción y el Trámite de Peticiones, Quejas, Reclamos y Consultas presentadas ante la Universidad Popular del Cesar”

Se entiende y es claro que también es de cumplimiento para el Seccional puesto que textualmente cita: ARTÍCULO 1°. Expídase el presente Reglamento Interno para la Recepción y el Trámite de Peticiones, Quejas, Reclamos y Consultas presentadas ante la Universidad Popular del Cesar, el cual constituye el régimen *de responsabilidades y acciones que les corresponde asumir a las diferentes dependencias y a los funcionarios de la Institución* frente a estas acciones a cargo de la Universidad.

Además cabe anotar que el trámite de quejas y reclamos también es requisito en diferentes normas aplicables para la Seccional como NTC GP1000, MECI, Requisitos de Acreditación, Requisitos de Registro Calificado entre otras. Adentrándonos en el contenido de dicho acto administrativo encontramos algo interesante:

CAPITULO XI

QUEJAS Y RECLAMOS

ARTÍCULO 48°.- COMPETENCIA FUNCIONAL PARA LA ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS. *La Secretaría General de la Universidad, a través de los servidores públicos designados para el efecto, se encargará de recibir y tramitar las quejas y reclamos que formulen los ciudadanos por el mal funcionamiento o incumplimiento de la misión institucional por parte de la Universidad o de sus funcionarios.*

ARTÍCULO 49°.- *Delegase en el Secretario General de la Universidad, la función de recibir a nombre de la Institución las quejas y reclamos formulados por los ciudadanos...continua...*

El artículo 48 y 49 son bastante claros en que la responsabilidad institucional de atención y trámite de quejas y reclamos serán competencia de la Secretaria general de la Universidad en cabeza del Secretario General a través de servidores públicos designados, sin embargo en ninguna parte del contenido de la resolución se hace mención de la competencia funcional para la atención de quejas y reclamos de la Seccional por lo que surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se administran las quejas y reclamos de usuarios externos e internos de la Seccional?
- ¿Qué área homologa la competencia funcional de la Secretaria General en la Seccional referente a Quejas y Reclamos?
- ¿Cómo se establece el apoyo técnico para el tratamiento de Quejas y Reclamos en la Seccional?

Ejemplo 2.

La Universidad Popular del Cesar emite la **Resolución N° 2076 del 12 de Septiembre 2011** “por medio de la cual se institucionalizan los comités y los equipos de autoevaluación de los programas académicos de la Universidad Popular del Cesar”. Adentrándonos en el contenido de dicho acto administrativo encontramos:

ARTÍCULO PRIMERO: Crear el comité de autoevaluación en cada programa académico de la Universidad Popular del Cesar, el cual estará integrado por:

El decano

El director de departamento respectivo

El coordinador general de los equipos de autoevaluación

Un representante de los estudiantes

Un representante de los egresados

Un invitado ocasional de la Unidad Técnica de autoevaluación (con voz pero sin voto)

En este caso la Resolución no contempla que la estructura académico-administrativa de Seccional difiere en áreas y cargos a la de la Central y se omite por completo, ya que en la Seccional no existe Decano, ni Unidad Técnica de Autoevaluación. Por lo que surge la pregunta ¿Cómo se integra el Comité de Autoevaluación para los programas académicos de la Seccional desde el marco legal?

Los casos vistos en los ejemplos anteriores se multiplican cada vez que se emite un acto administrativo de carácter institucional, por lo que la Seccional tiene que implementarlos de manera extraoficial asumiendo roles, designado responsabilidades, respondiendo de manera subjetiva, es decir haciendo suposiciones. De esta manera como mecanismo para entender, asumir y cumplir con el marco normativo de la institución, la UPC Seccional Aguachica propone redefinir la expedición de los Actos Administrativos de carácter institucional de manera que se visibilice la responsabilidad, función y operación en Seccional por medio de la expedición de *actos administrativos aclaratorios para Seccional* que sean emitidos inmediatamente se aprueben los anteriores.

8.1.3. Inclusión de un objetivo estratégico de desarrollo para la Seccional

Con base al Plan de Desarrollo Institucional y tomando en cuenta que los Sectores estratégicos definidos por Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública en Colombia contemplan:

- ✓ Desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural y artístico
- ✓ Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario
- ✓ Proyección de la universidad a la comunidad regional, nacional e internacional
- ✓ Integración con el entorno
- ✓ Fortalecimiento de los recursos físicos y financieros

La UPC Seccional Aguachica es la máxima expresión de la estrategia para la PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD A LA COMUNIDAD REGIONAL. Por esto es imprescindible que dentro del planteamiento de Plan de Desarrollo se contemple un Objetivo Estratégico claro de PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD REGIONAL y se establezcan criterios para su desarrollo como ampliación de cobertura en la región del Sur del Cesar, fortalecimiento de la infraestructura de la Universidad en la región del Sur del Cesar entre otros. Así mismo los indicadores propuestos en el plan de desarrollo permitan medir el desarrollo de esta estrategia de forma que se evidencie el impacto de esta proyección en la región.

8.1.4. Participación en los Órganos de Dirección

La UPC Seccional Aguachica atendiendo al principio de transparencia y equidad ha identificado que para lo relacionado con la estrategia y el desarrollo de lo concerniente a la Seccional es primordial tener una participación como invitado ocasional dentro del Consejo Superior Universitario al Vicerrector de Seccional con el fin de representar los interés específicos de la Educación para el Sur del Cesar. Como mecanismo de oportunidad en la reforma al Estatuto General se podrá establecer:

PARAGRAFO x°. El Consejo Superior recibirá en sus reuniones, como invitado ocasional al Vicerrector de Seccional con voz pero sin voto, si dentro de la sesión se agenda temas relacionados con la estrategia y el desarrollo de la Seccional.

8.2. Reestructuración Académico-Administrativa

8.2.1. Reestructuración Administrativa

La problemática actual de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica atraviesa una etapa crítica, donde es necesario introducir un cambio organizacional desde una estructura que considere estrategias de gestión, que garanticen la sostenibilidad y mantenimiento de los procesos.

A partir del año 2013 la Seccional ha puesto su iniciativa principal en fortalecer la responsabilidad al interior de la organización, el buen uso de los recursos, relaciones de coordinación y articulación entre los procesos, la planeación y el control.

Como principio de esta nueva dirección se ha identificado que el factor crítico de éxito para lograr fundamentar una base sólida que consolide la Seccional, es la Estructura Organizacional.

El Modelo Estándar de Control Interno define como Estructura Organizacional el elemento de control que integra y articula los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en la entidad pública, permitiendo dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su misión y su función constitucional y legal.

La propuesta para la modificación de la estructura organizacional en la Seccional se basa en el principio de Formas de Estructura u Organización Interna Moderna planteada en la metodología GUIA DE MODERNIZACIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS Departamento Administrativo de la Función Pública, 5.9 Estructura

...“Las organizaciones modernas exitosas, por el contrario, tienden a ser no mecanicistas, abiertas al entorno, capaces de aprender con rapidez nuevas formas de acción cuando las situaciones cambian, flexibles, descentralizadas y dirigidas al cliente o usuario. Se guían por visiones y propósitos, trabajan por procesos, poseen estructuras planas y dan énfasis a las relaciones laterales y de colaboración, a la participación, así como al trabajo en equipo; promueven el desarrollo integral del talento humano y favorecen el autocontrol, la creatividad y la remuneración por resultados, generando compromiso y sentido de pertenencia y su énfasis se centra en las necesidades del cliente. La organización se consolida a través de la estructura.”... (DAFP, 2009) (p.12.)

Se propone mantener la que se ha venido manejando en la actualidad ESTRUCTURA FUNCIONAL, integrándola con un nuevo modelo de ESTRUCTURA BASADA EN PROCESOS En este sentido, hay alineación entre las funciones y las actividades propias para el desarrollo del proceso dentro de la dependencia. Así mismo se propone mantener los niveles Dirección (cuyas áreas ejerzan funciones de dirección y administración), Profesional (que soporte y apoye los demás procesos), Asistencial y Técnico.

8.2.2. Restructuración Académica

La seccional de la Upc-Aguachica nace en época de convulsión y confrontación de facciones y grupos ilegales armados en el territorio. Podríamos citar tres horizontes sobre los cuales se construye el surgimiento de la universidad en Aguachica:

Complementar la formación de bachilleres de la educación superior en la subregión sur del cesar y sur de Bolívar.

Construir un espacio de saberes que permita dialogar con los problemas de las comunidades del territorio.

Propender por el desarrollo de la ciencia propios de los campos de producción de la región.

Situados en el año 1996, en territorio de influencia del municipio de Aguachica (Sur del Cesar y Sur de Bolívar) cuando surge la universidad, nos ubicamos en una época signada por la cruda violencia. Masacres en las zonas del valle del Magdalena (Patiño, Noreán), en la zona de ladera (Cerro Redondo, La Yegüera, La Morena), asesinatos escabrosos (utilización de motosierra en decapitación), secuestros, torturas. Estas acciones no solo se aplicaban a líderes sospechosos de pertenecer a grupos de izquierda, líderes comunales, líderes políticos, sino indiscriminadamente a la población civil. Nacer en medio de esta crítica situación social, nos permite identificarnos como herederos de profundas marcas sociales que obstruyen el normal desarrollo del sujeto. Pero de igual forma, le predisponen para superar con creces la formación de un hombre con alto sentido de superación. La construcción de un sentido de la alteridad, donde el "yo existo" sea superado por el "nosotros existimos". Es decir un sentido humano de solidaridad.

El Sentido de una Universidad en Desarrollo.

Pasados 17 años de funcionamiento institucional, y logrados, dentro de serias limitaciones de desarrollo, metas que permiten presentar con creces su accionar: aproximadamente 800 profesionales que permiten impulsar el desarrollo territorial conducente a una mejoría del "bien vivir" de sus grupos familiares y por ende de superación personal. Este resulta se inscribe en el horizonte de lograr una profesionalización en el territorio.

De igual forma se han construido exitosos intentos por hacer sinergia con las comunidades para conocer, identificar y plantear soluciones a problemáticas sociales del entorno, esto ha sido posible a través de estudios monográficos y actividades de investigación de docentes y estudiantes. Podríamos afirmar que son meros inicios y que para lograr mejores y mayores resultados es necesaria una cualificación en procesos y estrategias institucionales.

El Devenir Inscrito en Necesidades Sociales.

La reformulación de unas acciones que permitan marcar horizontes que logren propiciar nuevos saberes que redunden en el bienestar social es posible si logramos responder a interrogantes como ¿cuáles saberes permiten mejorar la productividad que su efecto sustente la calidad de vida de los habitantes de territorio? ¿Cómo soportar los adelantos tecnológicos en bien de la comunidad? ¿Cómo incorporar el territorio al concierto regional, nacional, e internacional a altos niveles de productividad?

Es en este sentido que plantaremos la urgente necesidad de aglutinar saberes en torno a disciplinas del conocimiento que permitan que la seccional opere de mejor manera en sus quehaceres cotidianos. La creación de ESCUELAS a través de las cuales se aglutinen las disciplinas nos permitirá tejer de mejor manera las misiones institucionales de Formación Profesional, Investigación y Extensión.

Si logramos que estas unidades académicas cumplan con el objetivo que los programas que la conforman desarrollen núcleos problemáticos de saberes, y a su vez estos núcleos constituyan el accionar micro y macro curricular de las disciplinas, estaremos forjando un avance en los propósitos sociales de la universidad. Debemos luchar por conformar una universidad proactiva en el conocimiento. Una universidad viva y creativa para un territorio vivo y en permanente cambio.

La Visión de la UPC Seccional Aguachica a 2025 requiere una nueva mirada a la academia que se ha venido ofertando no solo desde los contenidos sino desde la misma estructura académica. Si miramos las posibilidades actuales de estructura con las que cuentan los programas académicos de la Seccional podemos identificar que no cuentan con una estructura que permita establecer una línea de orientación clara para su evolución, contextualización y mejoramiento de la región. Es por esto que con los datos obtenidos en el Estudio Sectorial realizado en el año 2013 se pueden clarificar de manera veraz las necesidades en materia de academia de la región y podemos interpretar las líneas que debe seguir la Seccional para su crecimiento.

Entonces como punto de partida podemos definir tres ejes fundamentales para una reestructuración académica.

Ilustración 6. *Ejes fundamentales para la reestructuración académica*



Con base a el marco legal, los análisis realizados, el modelo de estructura funcional y estructura basada en procesos y las necesidades más inmediatas de la Seccional se propone la siguiente Estructura Orgánica para la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica, esta estructura se definirá como la primera etapa de una reestructuración profunda y favorable para la Entidad.

8.2.2.1. Propuesta estructura orgánica

1. ÁREAS ASOCIADAS A GOBIERNO Y DIRECCIÓN

1.1 CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

Máximo organismo de dirección y de gobierno determina las políticas, objetivos y orientaciones generales de la institución.

1.2 RECTOR

Primera autoridad ejecutiva de la institución y representante legal.

1.3 VICERRECTORIA DE SECCIONAL

La vicerrectoría de seccional es la autoridad responsable de la dirección y la buena marcha académica y administrativa de la Seccional, bajo la coordinación y dirección del Rector. Ejerce las funciones que se precisen en la estructura académico-administrativa, en los estatutos y normas generales de la Universidad y en los actos de delegación de funciones por parte de otros cuerpos o autoridades universitarias.

1.4 CONSEJO DE SECCIONAL

El consejo de seccional sería un órgano de dirección que ejecutaría las funciones de:

Propender por la integración y adaptación de la Seccional a las necesidades regionales y locales y por su internacionalización.

Aprobar la creación, modificación o supresión de los programas académicos

Evaluar los informes de gestión de la Seccional y remitir dicha evaluación al Rector y al Consejo Superior Universitario.

Hacer cumplir el calendario académico de la Seccional de acuerdo con el calendario general anual de la Universidad aprobado por el Consejo Superior Universitario.

Fijar el número máximo de estudiantes que pueden admitirse en cada programa curricular y para cada período académico, previa recomendación del correspondiente programa.

Disponer las medidas indispensables para la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos definidos a Nivel Central I y los que, en concordancia con ellos, se adopten para la Seccional.

Actuar como segunda y última instancia en los asuntos académicos de los docentes y estudiantes susceptibles de apelación, por lo que contra sus decisiones no procede recurso alguno.

Proponer la estructura académico-administrativa interna de la Seccional y sus modificaciones, para recomendación por parte del Consejo Académico y la consideración y aprobación posterior del Consejo Superior Universitario.

Convocar, coordinar y dirigir el proceso de participación de la Seccional en la formulación del Plan Global de Desarrollo y del Plan de Acción de la Seccional.

Aprobar el Plan de Acción de la Seccional, en armonía con el Plan Global de Desarrollo, así como establecer y aplicar sistemas de evaluación institucional del mismo.

Conformar con carácter temporal o permanente comisiones para el ejercicio de cualquiera de sus funciones, y definir los términos y condiciones para el ejercicio de la delegación que se les confiera

1.5 SECRETARIA DE SECCIONAL

La secretaria de seccional sería un área de carácter técnico-administrativo y ejecutaría las funciones de:

Colaborar con el Vicerrector de Seccional en la administración de la misma y responder ante él por el cumplimiento de sus funciones.

Actuar como Secretario del Consejo de Seccional.

Elaborar las actas, resoluciones y otras disposiciones del Consejo de Seccional y de la Vicerrectoría de Seccional.

Organizar y responder por el archivo de la Seccional.

Organizar y responder por el archivo de la Sede

Acreditar, previo el cumplimiento de los requisitos legales o estatutarios, a los miembros elegidos o designados del Consejo de Seccional y de los demás cuerpos colegiados de la Seccional, conforme a las normas y reglamentos de la Universidad.

Autorizar con su firma los documentos y certificaciones de la Seccional.

Divulgar las decisiones e informaciones oficiales de las autoridades de Seccional.

1.5.1 División de archivo y correspondencia

La división de archivo y correspondencia debe asegurar la correcta gestión, conservación y manejo del patrimonio documental de la Seccional para garantizar su difusión a las comunidades universitaria y nacional, así como atender las necesidades en materia de mensajería a través de un manejo confiable de los documentos, sirviendo de apoyo en la administración, investigación y desarrollo de la Universidad.

2. ÁREAS ASOCIADAS A PROCESOS ESTRATÉGICOS

2.1 DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN

La dirección de planeación se constituiría como un área de carácter técnico-asesor encargado de integrar y coordinar el proceso dinámico de planeación orientado a planes, programas, y proyectos, gestión de calidad (implementar Sistema de Quejas y Reclamos) y desarrollo de las Tics y servir de apoyo y consulta a la Oficina de planeación de la Central en Valledupar con el fin de hacer operantes las políticas adoptadas por la Universidad.

Como apoyo y soporte operativo a su gestión debe liderar las siguientes áreas:

Coordinación de gestión de calidad:

Desarrollar y ejecutar los proyectos y/o actividades para la implementación del Sistema Integrado de Gestión

Coordinación para desarrollo de TICS:

Desarrollar y ejecutar los proyectos y/o actividades para el desarrollo tecnológico de la seccional en materia de recursos informáticos, comunicaciones y apoyo docente.

2.2 OFICINA DE GESTIÓN JURÍDICA

La oficina de gestión jurídica se constituirá como una área cuyo fin de carácter técnico-asesor para asesorar y asistir jurídicamente, en sus actuaciones académico - administrativas, a la dirección de la Seccional y las demás áreas de la misma, a través de la emisión de conceptos y respuesta a consultas que se formulen.

2.3 OFICINA DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN

La oficina de relaciones interinstitucionales y comunicación se constituirá como una área cuyo fin de carácter técnico-asesor para promover la generación de alianzas para la comunidad universitaria con instituciones de nivel nacional e internacional, así como Promover la comunicación y el intercambio informativo oportuno entre los diferentes públicos internos y externos de la organización a través de medios confiables con el fin de favorecer el conocimiento y comprensión de su direccionamiento estratégico y el logro de los objetivos institucionales.

3. ÁREAS ASOCIADAS A PROCESOS ÁCADEMICOS

3.1 CONSEJO DE PROGRAMAS

La función del consejo de programas es la de controlar el cumplimiento de los programas académicos, el ejercicio de investigación y desarrollo curricular y la extensión de las escuelas, aprobar trabajos de grado, aplicar el reglamento estudiantil dentro de lo de su competencia,

supervisar la actividad profesoral y técnica y hacer cumplir con los estatutos dentro de su competencia y demás referentes al desarrollo curricular asociadas a las escuelas.

3.2 DIRECCIÓN ACADÉMICA

La dirección académica es responsable de la definición y aplicación de políticas académicas que garanticen la calidad y el mejoramiento continuo de los programas curriculares, así como el desarrollo académico de la Seccional.

La dirección académica debe garantizar el desarrollo de los proyectos académicos, los programas curriculares y los procesos académico-administrativos y el desarrollo de sistemas de comunicación e información eficaces.

Debe proveer a los programas de mecanismos eficaces de comunicación y con sistemas de información claramente establecidos y accesibles.

Debe garantizar la inserción de los programas en contextos académicos nacionales e internacionales de los programas tomando como referencia las tendencias, el estado del arte de las disciplinas o profesiones y los indicadores de calidad reconocidos por la comunidad académica nacional e internacional; estimular el contacto con miembros distinguidos de esas comunidades y promover la cooperación con instituciones y programas en el país y en el exterior.

Debe establecer los criterios y procedimientos para la revisión de los sistemas de evaluación académica de los estudiantes.

Debe definir estrategias verificables de seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo y gestión de la innovación de los procesos y logros del programa, así como de su pertinencia y relevancia social.

3.2.1 OFICINA ADMISIONES, REGISTRO Y CONTROL

La oficina Admisiones, Registro y Control está a cargo de administrar los procedimientos y estrategias académico-administrativas que sean necesarias para planear, organizar, registrar y controlar lo concerniente a: Calendario Académico, Inscripciones, Matricula Académica, Modificaciones sobre el registro de matrícula, Registro de Notas, Certificaciones, Administración de Documentos e historia académica del estudiante y egresado, Administración del software académico- Academusoft ,Conceptuar y asesorar sobre aspectos relacionados con la aplicación de normas reglamentarias sobre registro y control del desempeño académico de los estudiantes y Capacitar a los nuevos usuarios del aplicativo.

3.2.2 PROGRAMA DE EGRESADOS

El programa de egresados debe promover la vinculación de los egresados en el desarrollo de procesos que hacen parte de la actividad misional de la universidad, a través de la generación de sistemas de información, la construcción de redes profesionales, la difusión de oportunidades laborales, la realización de encuentros, la aplicación de instrumentos de consulta para el mejoramiento de los procesos académicos, el seguimiento, evaluación y análisis del impacto de los egresados en su actividad profesional, académica, laboral y social.

3.2.3 GRUPO DE MEDIOS EDUCATIVOS

Conformar el grupo de medios educativos en dos divisiones que constituyan soporte educativo:

3.2.3.1 División de Biblioteca y Recursos Bibliográficos

La división de biblioteca y recursos bibliográficos proveer a la comunidad universitaria de los recursos bibliográfico, hemeroteca y ayudas audiovisuales con el fin de servir de apoyo a los procesos de docencia, investigación y extensión.

3.2.3.1 División de Laboratorios

La división de laboratorios debe promover el desarrollo de los laboratorios, facilitar la interacción entre ellos y aportar conocimientos y tecnología para mejorar su contribución a la comunidad. Debe coordinar técnicamente la operación y el buen funcionamiento de los mismos.

ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA ACADÉMIA

3.3 ESCUELA

La Escuela es una unidad académica-administrativa que agrupa campos y disciplinas del conocimiento afines y desarrolla programas curriculares de pregrado o posgrado, de investigación y de extensión de conformidad con las políticas y directrices de la Universidad.

La Dirección de la Escuela debe ejercer una orientación académica por medio de lineamientos y políticas que ordenen la gestión de los programas, la forma de operación (procesos y procedimientos) de las distintas instancias relacionadas y los mecanismos de participación de la comunidad académica con los mismos.

Debe promover la interacción con otros programas académicos del nivel nacional e internacional y coordinar la movilidad de profesores adscritos a los programas y estudiantes, entendida ésta como el desplazamiento temporal, en doble vía con propósitos académicos.

3.3.1 Coordinación de investigación y desarrollo curricular

Desarrollar y ejecutar acciones para promover la capacidad de indagación y búsqueda, y la formación de un espíritu investigativo, creativo e innovador que favorezca a el estudiante a aproximación crítica y permanente al estado del arte en el área de conocimiento del programa y a potenciar un pensamiento autónomo que le permita la formulación de problemas de conocimiento y de alternativas de solución, así como la identificación de oportunidades.

Coordinar operativamente en cada programa académico los siguientes aspectos:

a) Criterios, estrategias y actividades del programa, orientados a promover la capacidad de indagación y búsqueda, y la formación de un espíritu investigativo, creativo e innovador en los estudiantes.

b) Existencia y utilización de mecanismos por parte de los profesores adscritos al programa para incentivar en los estudiantes la generación de ideas y problemas de investigación, la identificación de problemas en el ámbito empresarial susceptibles de resolver mediante la aplicación del conocimiento y la innovación.

c) Estudiantes que están vinculados como monitores, auxiliares de investigación e integrantes de semilleros y/o grupos de investigación.

d) Grupos y semilleros de investigación del programa en los que participan estudiantes, de acuerdo con su tipo y modalidad.

e) Actividades académicas –cursos electivos, seminarios, pasantías, eventos– derivados de líneas de investigación.

f) Actividades académicas –pasantías, talleres, actividades conjuntas- relacionadas con la realidad empresarial, organizadas desde los primeros semestres con una lógica enfocada en el entendimiento creciente de aquella según sus mayores grados de complejidad.

g) Existencia dentro del plan de estudios de espacios académicos y de vinculación con el sector productivo donde se analiza la naturaleza de la investigación científica, técnica y tecnológica, la innovación, sus objetos de indagación, sus problemas, oportunidades y sus resultados y soluciones.

h) Participación de los estudiantes en los programas institucionales de jóvenes investigadores.

i) Participación de los estudiantes en prácticas empresariales en temas de investigación y desarrollo, ingeniería y experimentación en Colombia y en el Exterior.

j) Participación de los estudiantes en proyectos Universidad Empresa Estado que adelante la Institución.

k) Participación de los estudiantes en programas de innovación tales como: transferencia de conocimiento, emprendimiento y creatividad.

3.3.2 Coordinación de postgrados:

Desarrollar y ejecutar acciones para ampliar la oferta de programas de posgrado correspondiente al último nivel de la educación superior propios de la Escuela, correspondiente con la norma legal vigente para la Universidad Popular del Cesar.

3.3.3 Coordinación de Programa Académico

La Coordinación Académica es el área que articula los diversos procesos académicos que se realizan en el programa y es donde se reúnen dos actores fundamentales los profesores y los estudiantes.

Su principal objetivo es promover y propiciar la vida académica de la comunidad universitaria, lo cual significa atender las necesidades académicas de la población estudiantil, las de docencia y producción de conocimientos, y las de procesos y resultados, promoviendo el mejoramiento constante de las funciones académicas, conforme a los propósitos de la universidad.

En este sentido, y entre otras atribuciones, la Coordinación Académica tiene la responsabilidad de proyectar, coordinar, apoyar y evaluar el desarrollo del quehacer académico de la universidad y analizar los resultados de sus tareas educativas, realizando funciones de evaluación y registro de planes y programas de estudio, seguimiento y revisión de informes y cargas de trabajo de los profesores y academias, calendarización de los procesos académicos, integración de comités para la realización de tareas específicas, y determinación de las necesidades materiales, financieras y humanas, necesarias para su funcionamiento.

3.4 DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL

La dirección de investigación es un área de carácter académico-administrativo encargada de ejecutar las políticas de investigación de la universidad. A través de la gestión de convocatorias, proyectos de los grupos e investigadores; apoyo a la articulación de la investigación con las otras funciones misionales de la Universidad y promoción de las relaciones con entidades externas, públicas y privadas, que apoyan la investigación. La dirección debe generar la estrategia para el desarrollo investigativo de la seccional.

Dirigir a nivel institucional los siguientes aspectos:

a). Criterios, estrategias y políticas institucionales en materia de investigación, innovación y creación artística y cultural que se evidencie en mecanismos efectivos que estimulen el desarrollo de los procesos investigativos, de innovación y creativos, y establezcan criterios de evaluación de su calidad y pertinencia, ampliamente difundidos y aceptados por la comunidad académica.

b). Correspondencia entre el número y nivel de formación de los profesores adscritos a los programas con la actividad investigativa y de innovación y la creación artística y cultural, relacionadas con la naturaleza del programa.

C. Recursos humanos, logísticos y financieros con que cuenta el programa, asociados a proyectos y a otras actividades de investigación, innovación y creación artística y cultural.

d). Grupos de investigación conformados por profesores y estudiantes adscritos al programa, reconocidos por COLCIENCIAS o por otro organismo.

e). Impacto a nivel regional, nacional e internacional de la investigación, la innovación y la creación artística y cultural del programa, de acuerdo con su naturaleza.

f). Publicaciones en revistas indexadas y especializadas nacionales e internacionales, innovaciones, patentes, productos o procesos técnicos y tecnológicos patentables o no patentables o protegidas por secreto industrial, libros, capítulos de libros, dirección de trabajos de grado de maestría y doctorado, paquetes tecnológicos, normas resultado de investigación, producción artística y cultural, productos de apropiación social del conocimiento, productos asociados a servicios técnicos o consultoría cualificada, elaborados por profesores adscritos al programa, de acuerdo con su tipo y naturaleza.

g). En el caso de las artes, el reconocimiento en libros de arte y revistas especializadas, la presentación, exposición o ejecución en instituciones de reconocido prestigio, la participación en eventos organizados por comunidades artísticas y académicas. En el caso de la literatura, la publicación por editoriales reconocidas en el ámbito literario e incluidas en antologías, entre otras.

h). Apoyo administrativo y financiero para el desarrollo y gestión de la investigación, gestión del conocimiento (vigilancia tecnológica), la creación de empresas y de planes de negocios (como los centros de incubación y financiación empresarial, oficinas de transferencia de resultados de investigación, centros de investigación y desarrollo tecnológico, entre otros)

proyectos de innovación en conjunto con empresas y la creación artística y cultural, de acuerdo con la naturaleza del programa.

3.4.1 Coordinación de Extensión y Proyección Social

De la misma forma debe definir los mecanismos para que la seccional enfrente académicamente problemas y oportunidades del entorno, para evaluar la pertinencia de los programas, promover el vínculo con los distintos sectores de la sociedad, el sector productivo, el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y asesorar a los programas para incorporar en el plan de estudios el resultado de estas experiencias.

3.4.2 Coordinación de Unidad de Emprendimiento

Su función es construir conocimiento y fomentar la cultura de emprendimiento a través de la investigación y experiencia en la orientación, formulación y asesoría; así mismo acompañamiento de los emprendedores y orientar en la identificación y evaluación de las ideas de negocios incentivando la creación de empresas.

4. ÁREAS ASOCIADAS A PROCESOS DE APOYO

4.1 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La dirección administrativa y financiera es un área de carácter administrativo encargada de ejecutar y direccionar las políticas administrativas de la universidad, debe establecer directrices y estrategias en materia financiera y administrativa, con el fin de facilitar herramientas que optimicen la gestión interna y que beneficien a la comunidad universitaria.

La dirección administrativa y financiera es la encargada de administrar los recursos físicos, financieros, humanos y demás de la seccional; Como apoyo y soporte operativo a su gestión debe liderar las siguientes áreas:

4.1.1 GRUPO DE SERVICIOS GENERALES

El grupo de servicios generales es el encargado de liderar las actividades concernientes con la prestación de servicios de mantenimiento, seguridad y suministros a todas y cada una de las áreas y espacios físicos de la seccional.

4.1.2 GRUPO FINANCIERO

El grupo financiero es el encargado de liderar los procesos de recaudo, pago de egresos, suministro de la información financiera, informes financieros y registro y control presupuestal.

4.1.3 GRUPO ALMACEN E INVENTARIO

El grupo almacén e inventario es el encargado de liderar la gestión de los activos fijos (bienes muebles e inmuebles) de la Seccional

4.2 DIRECCIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL

La dirección de bienestar debe ejecutar y direccionar las políticas en materia de bienestar institucional de la universidad. Debe garantizar la implementación de políticas, programas y servicios de bienestar universitario, así como estrategias de Permanencia y retención estudiantil. Como apoyo y soporte operativo a su gestión debe liderar las siguientes áreas:

4.2.1 Coordinación de Fomento-Socioeconómico y Acompañamiento integral:

Desarrollar y ejecutar los proyectos y/o actividades que promuevan el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas y el desarrollo personal y profesional de la comunidad estudiantil, así como las tendientes a la creación de ambientes apropiados para el desarrollo del potencial individual y colectivo de estudiantes, profesores y personal administrativo

4.2.2 Coordinación de Deporte y Cultura

Desarrollar y ejecutar los proyectos y/o actividades que busquen estimular la práctica de actividades de carácter recreativo, formativo y competitivo en el marco del desarrollo humano integral de la comunidad universitaria, complementando actividades académicas y laborales con programas en diversas expresiones artísticas

Coordinación de Salud Física y Mental

Desarrollar y ejecutar los proyectos y/o actividades que promuevan el mejoramiento permanente de las condiciones físicas, psíquicas, mentales, sociales y ambientales en las que se desarrolla la vida universitaria, mediante programas formativos, preventivos y correctivos que incidan en la calidad de vida y hábitos de vida saludable. Reestructuración Financiera. La creación de la Seccional Aguachica de la Universidad Popular del Cesar fue autorizada por el Ministerio de Educación Nacional mediante la **Resolución N° 1022 del 14 de Mayo del año 2002**, lo anterior en cumplimiento de la prescripción normativa contenida en el artículo 121 de la Ley 30 de 1992.

8.2.3. Análisis estado financiero

Es de anotar, que el MEN para conferir a la Universidad Popular del Cesar la autorización para la creación de su Seccional en el Municipio de Aguachica, verificó que las condiciones legales exigidas para tal estuvieran dadas, especialmente, lo dispuesto en el artículo 59 de la Ley

30 de 1992 sobre la existencia de un “(...) *convenio entre la Nación y la Entidad Territorial respectiva, en donde se establezca el monto de los aportes permanentes de una u otra. (...)*”.

Es así, que la Dirección General del Presupuesto Público Nacional, dependencia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público que hoy usted regenta, mediante oficio N° 011251 de Abril 19 de 2002, informó al Ministerio de Educación Nacional, que “(...) *de conformidad con lo dispuesto en el artículo 59 de la Ley 30 de 1992, el Ministro de Hacienda y Crédito Público, firmó el convenio correspondiente, mediante el cual se definen los aportes para la creación de la Seccional de Aguachica de la Universidad Popular del Cesar (...)*”.

Es claro que la Seccional Aguachica de la Universidad Popular del Cesar ha cumplido con todos los trámites necesarios y exigidos previstos en la Ley 30 de 1992, ya que para poder existir, como hoy existe ya debió de haberlos cumplido. La evidencia más explícita de esto radica en la Resolución Número 1022 de mayo 14 de 2002 expedida por el Ministerio de Educación Nacional donde autoriza la creación y el funcionamiento de la Seccional.

Por lo tanto, es válido y jurídicamente viable, que la Seccional Aguachica de la Universidad Popular del Cesar habiendo cumplido con los trámites previstos en la Ley 30 de 1992 y la demás normatividad concordante, siendo todo ello el título jurídico mediante el cual se soporta la respectiva erogación, pueda contar con un aporte independiente, tal y como desde el año 2002 y hasta el año 2005 se venía realizando (*Se anexa copia del aparte anunciado de la Ley 921 de 2004 última asignación independiente que se realizó en la ley de presupuesto general de la nación*), pues hasta esa anualidad sí se contaba con una partida presupuestal independiente la cual inexplicablemente en el 2006 desapareció, surgiendo entonces algunas preguntas, tales como:

- ¿Por qué entre el año 2002 y hasta el año 2005 la Seccional de Aguachica contó con una partida presupuestal independiente y hoy no?

- ¿Por qué si la Seccional de Aguachica cumplió con los requisitos de la Ley 30 de 1992 para existir, hoy no se le trata por parte de la Dirección General del Presupuesto Público Nacional como tal?

Sustentados en algunas cifras estudiadas, podemos identificar que los recursos nación asignados a la UPC Central en el año 2006 corresponden a la sumatoria de sus recursos en el año 2005 (13, 523, 525,064 pesos), de los recursos asignados a la Seccional en el año 2005 (1, 063, 028,869 pesos) y de un incremento del 1,8% sobre sus recursos en el año 2005 (254, 472,896).

Lo anterior nos lleva a concluir que al asignar los recursos para el año 2006 no se hizo el correspondiente incremento a la UPC, sino que se asumió que el incremento era lo que se asignaba a la Seccional. Esto acarrea que al no recibir incremento, la UPC Central no pudiera asignar la totalidad de los recursos correspondientes a la Seccional y muchos menos pudieran asignar un incremento siendo así, que para el año 2006 la Seccional dejó de recibir aproximadamente un 7% de lo que recibió en el año 2005.

Ante todos estos hechos la Universidad Popular del Cesar se ha visto afectada presupuestalmente a nivel Central y especialmente a nivel de Seccional. Es notable que al no seguir recibiendo el recurso nación de manera independiente el Seccional dejó de recibir sumas considerables para su funcionamiento y esto ha afectado el buen desarrollo para cumplimiento de su función.

Como propuesta sustentable la Seccional propone dos acciones específicas respecto a la problemática financiera:

Realizar las gestiones necesarias hasta conseguir la separación presupuestal de la Sede Central y así asimilar el modelo de financiamiento de la Universidad Francisco de Paula Santander quien es nuestra principal competencia.

A continuación relacionamos las gestiones realizadas a la fecha para el restablecimiento, de la separación del presupuesto: entre las sedes Valledupar y Aguachica

Oficio dirigido al Ministerio de Educación Nacional. Noviembre 27 de 2013.

Oficio de la Dirección General de Presupuesto Público Nacional a la Universidad Popular del Cesar. Febrero 28 de 2013.

Oficio dirigido al Director General del Presupuesto Público Nacional, Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Abril 15 de 2013.

Oficio de la Subdirección de Desarrollo Social al Viceministerio de Educación Superior. Mayo 07 de 2012.

Oficio dirigido a Viceministra de Educación Superior, MEN. Junio 19 de 2013,

Proponer en la expedición de un acto administrativo por medio del Consejo Superior Universitario donde se estipule el % mínimo de asignación de recursos para la Seccional chica anual hasta que se separe el presupuesto nación.

8.3. Validación por expertos

Con el objetivo de otorgar un mayor grado de fiabilidad del modelo propuesto, se realizó un proceso de validación por expertos, el cual implicó la revisión de dicho por modelo por parte de diez profesionales con formación y experiencia en diseño organizacional. Anexo 1. Hojas de vida de expertos.

La validación se constituyó especialmente en una revisión cualitativa realizada por medio de un instrumento, que uso la escala de Likert de tipo Psicométrica para determinar las opiniones de los expertos hacia el modelo. Anexo 2. Instrumento de validación.

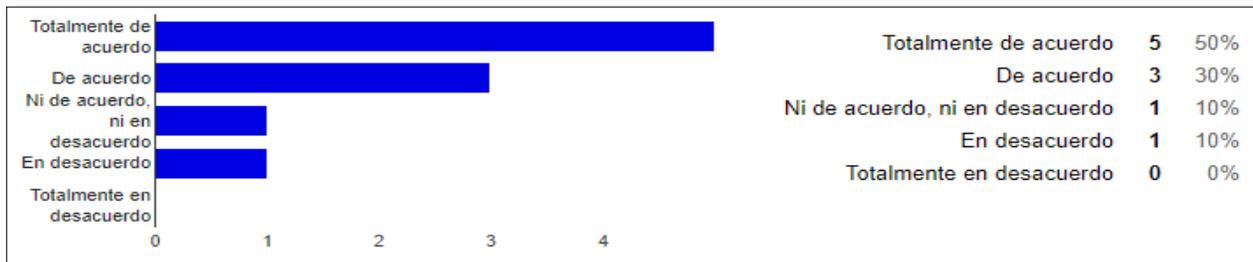
A continuación se presentan los siguientes resultados:

8.3.1. Validación de variables

La siguiente tabla consta de una serie de enunciados; su tarea consistirá en evaluar cada uno, independientemente de los demás, según una escala valorativa

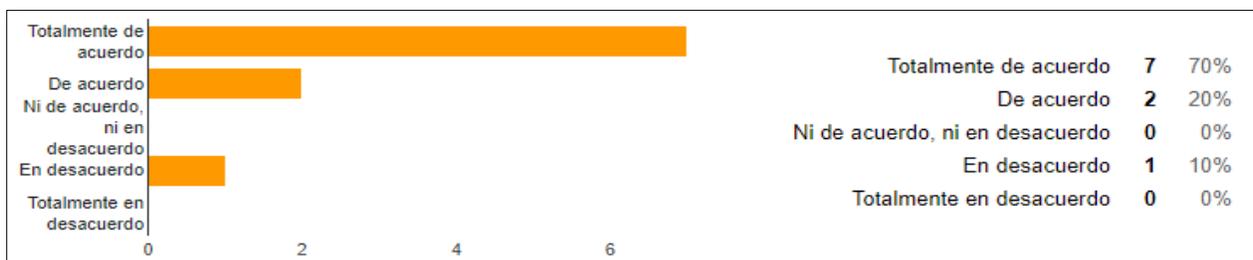
- Es necesario que desde el Estatuto General de la UPC que existen varios niveles de Organización: Nivel Central, Nivel Seccional y Nivel Facultad, y que para cada uno de ellos también existe una estructura académica y administrativa

Gráfica 1. Resultados variable 1



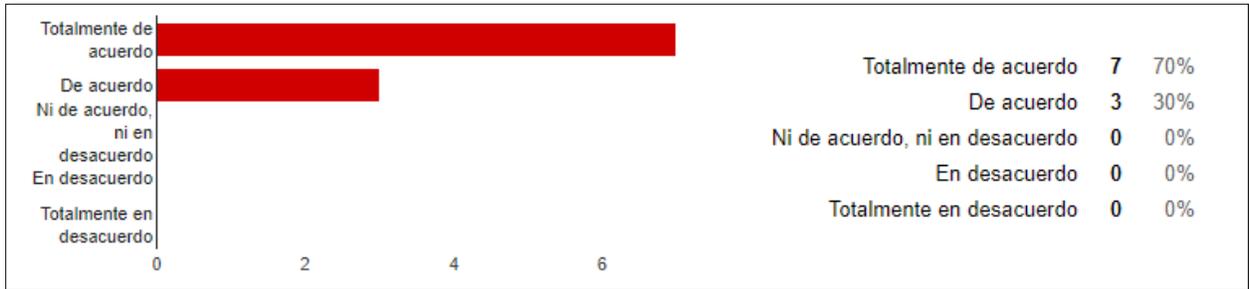
- Para que la seccional Aguachica sea visible es procedente diseñar un procedimiento de aplicación de las normas internas institucionales a nivel de seccional, es decir que se incluya el cómo aplican los actos administrativos a nivel de seccional.

Gráfica 2. Resultados variable 2



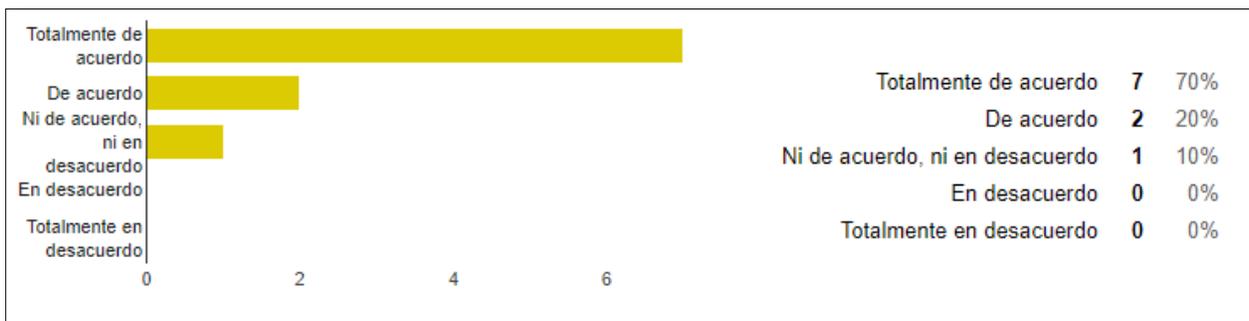
- La UPC Seccional Aguachica atendiendo al principio de transparencia y equidad ha identificado que para lo relacionado con la estrategia y el desarrollo de lo concerniente a la Seccional, es primordial tener una participación como invitado ocasional dentro del Consejo Superior Universitario al Vicerrector de Seccional con el fin de representar los interés específicos de la Educación para el Sur del Cesar.

Gráfica 3. Resultados variable 3



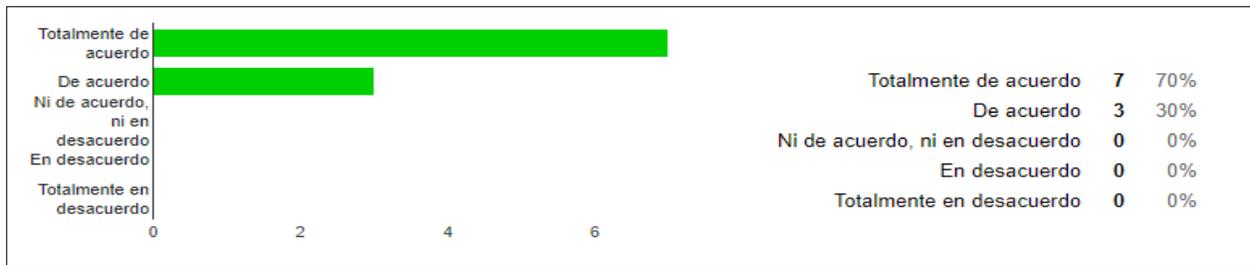
- Es procedente para el modelo organizacional de la UPC Seccional Aguachica mantener una ESTRUCTURA FUNCIONAL, integrándola con un nuevo modelo de ESTRUCTURA BASADA EN PROCESOS En este sentido, hay alineación entre las funciones y las actividades propias para el desarrollo del proceso dentro de la dependencia. Así mismo se propone mantener los niveles Dirección (cuyas áreas ejerzan funciones de dirección y administración), Profesional (que soporte y apoye los demás procesos), Asistencial y Técnico.

Gráfica 4. Resultados variable 4



- La propuesta de una estructura orgánica funcional, basada en procesos es coherente y pertinente con las necesidades actuales y futuras de la UPC Seccional Aguachica

Gráfica 5. Resultados variable 5

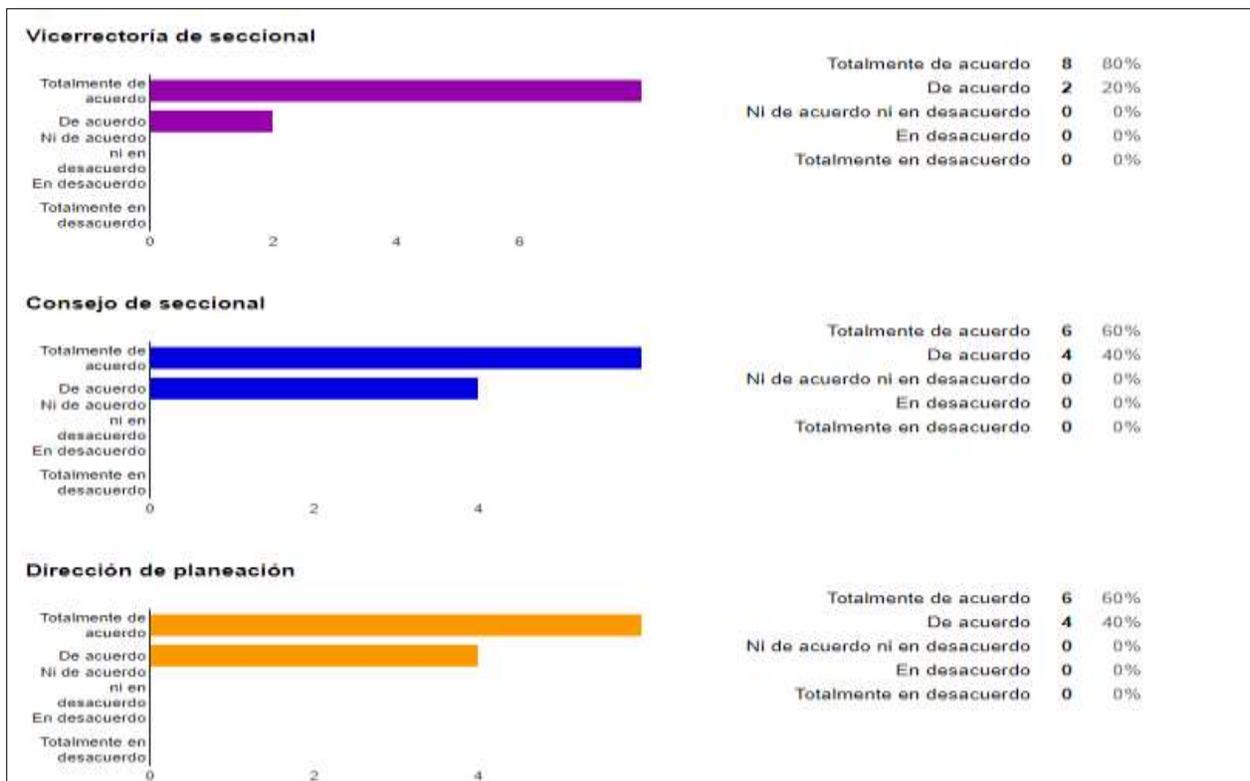


Como se puede observar, los expertos se encuentran aproximadamente 70% en total acuerdo con las variables del modelo propuesto, y en un 25% en acuerdo. Esto ratifica las acciones estratégicas que se presentan para dar solución a algunas de las necesidades de diseño organizacional, que actualmente se están presentado dentro de la UPC Seccional Aguachica.

8.3.2. Validación de la propuesta de estructura orgánica

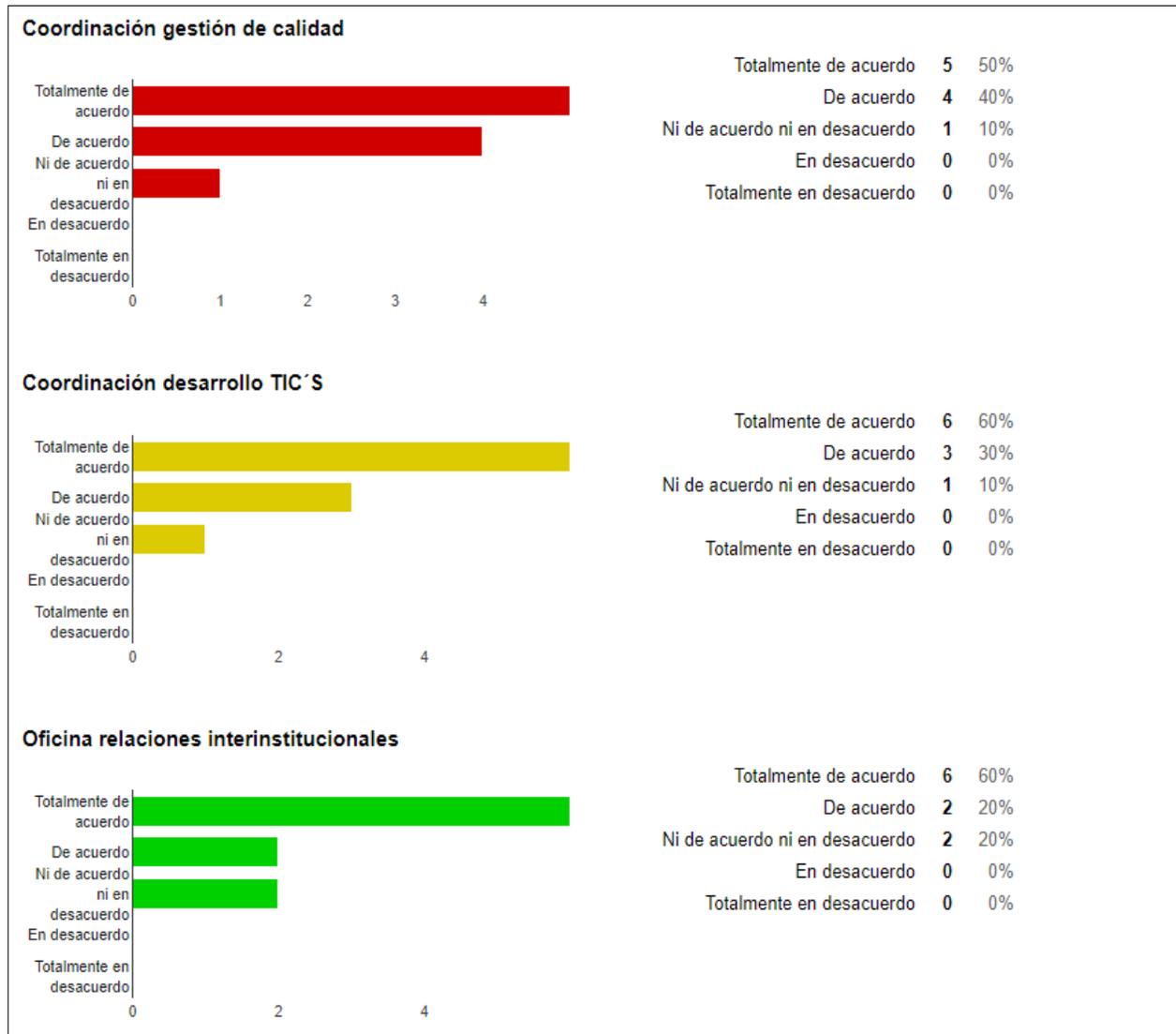
A continuación se relacionan los resultados de cada una de las áreas validadas en la propuesta de estructura orgánica:

Gráfica 6. Validación de la estructura orgánica



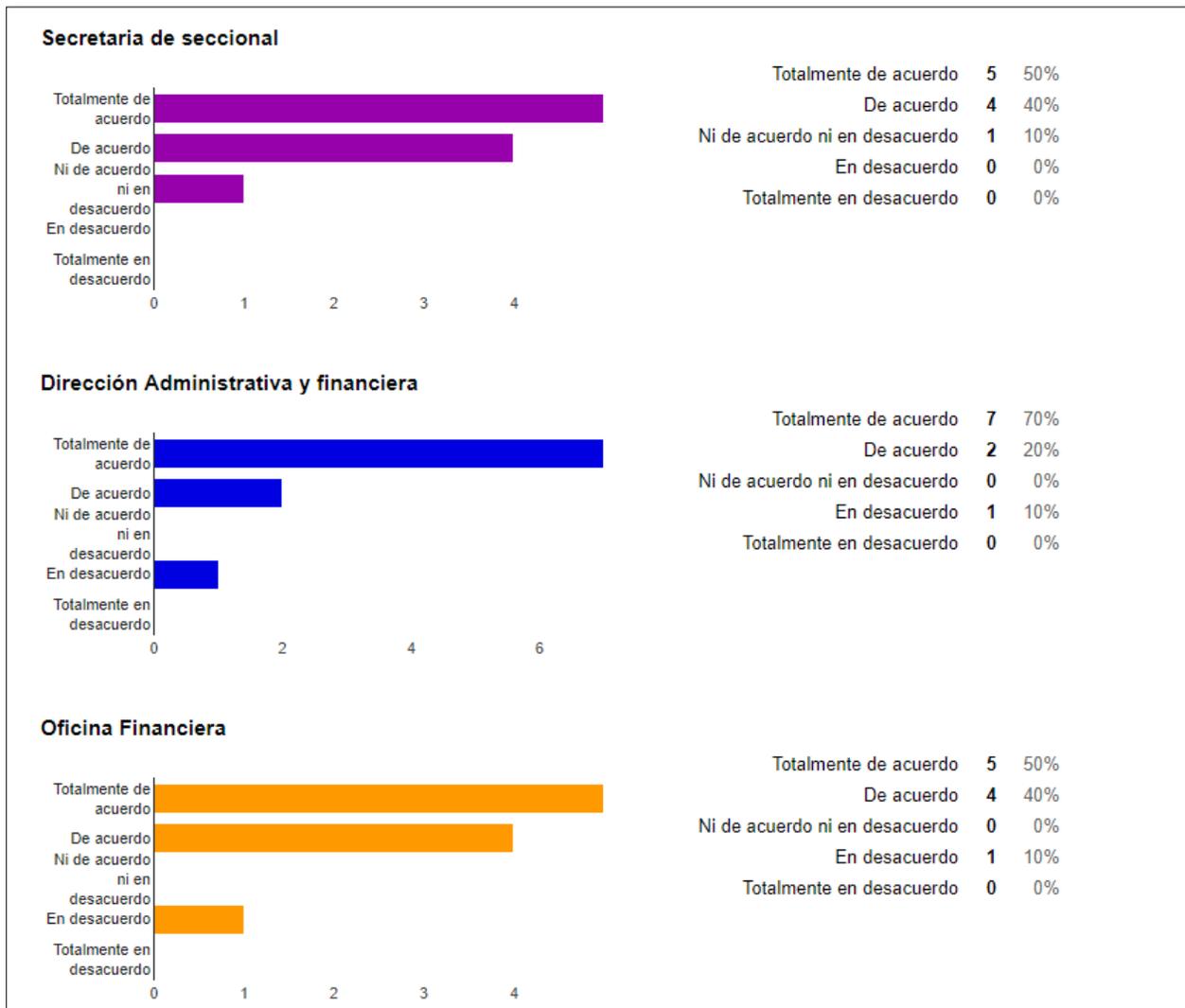
Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional.

Gráfica 7.ídem



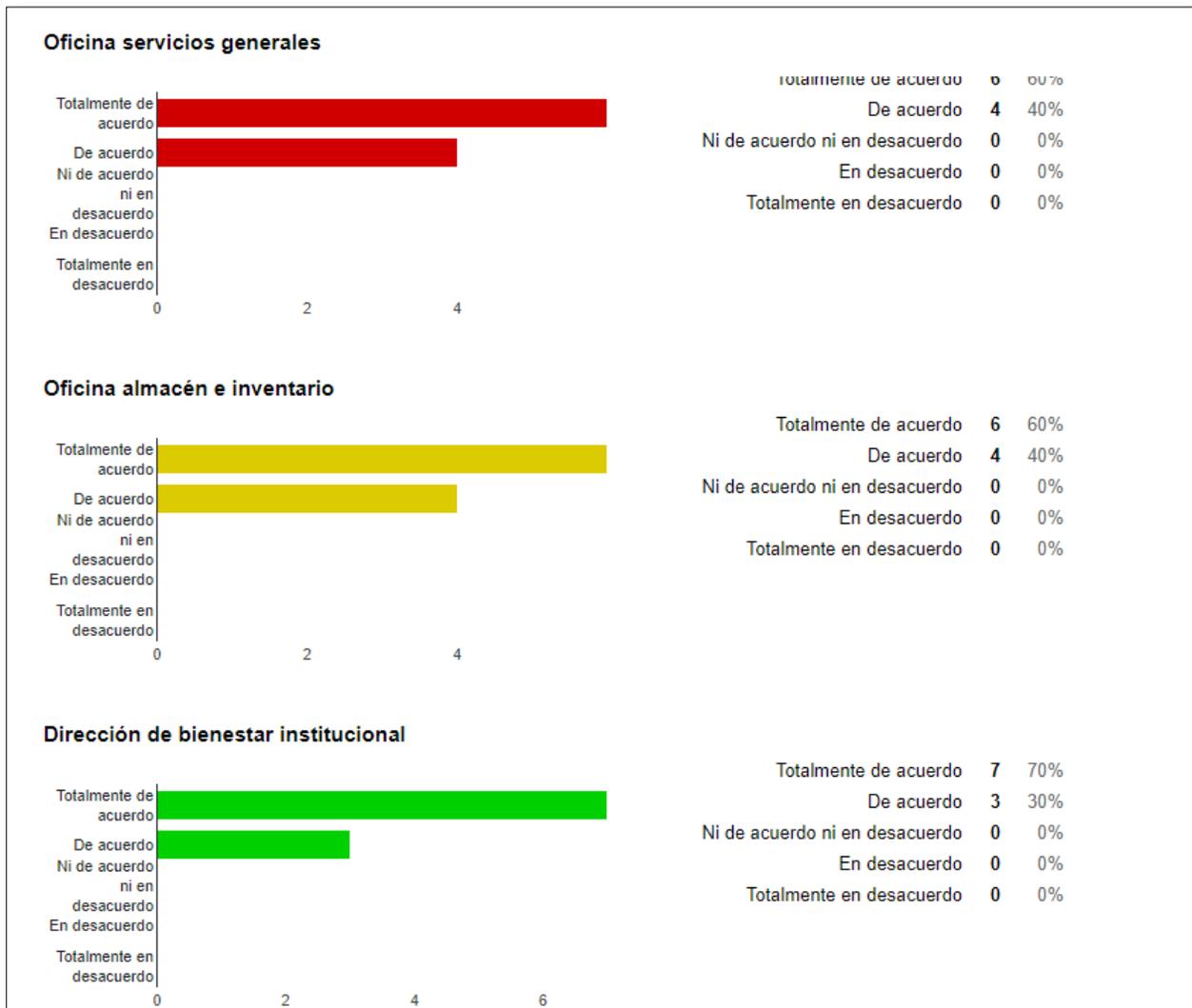
Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional, al ser totalmente nuevas, algunas respuestas no encontraron ni favorabilidad ni negatividad sobre su creación.

Gráfica 8. ídem



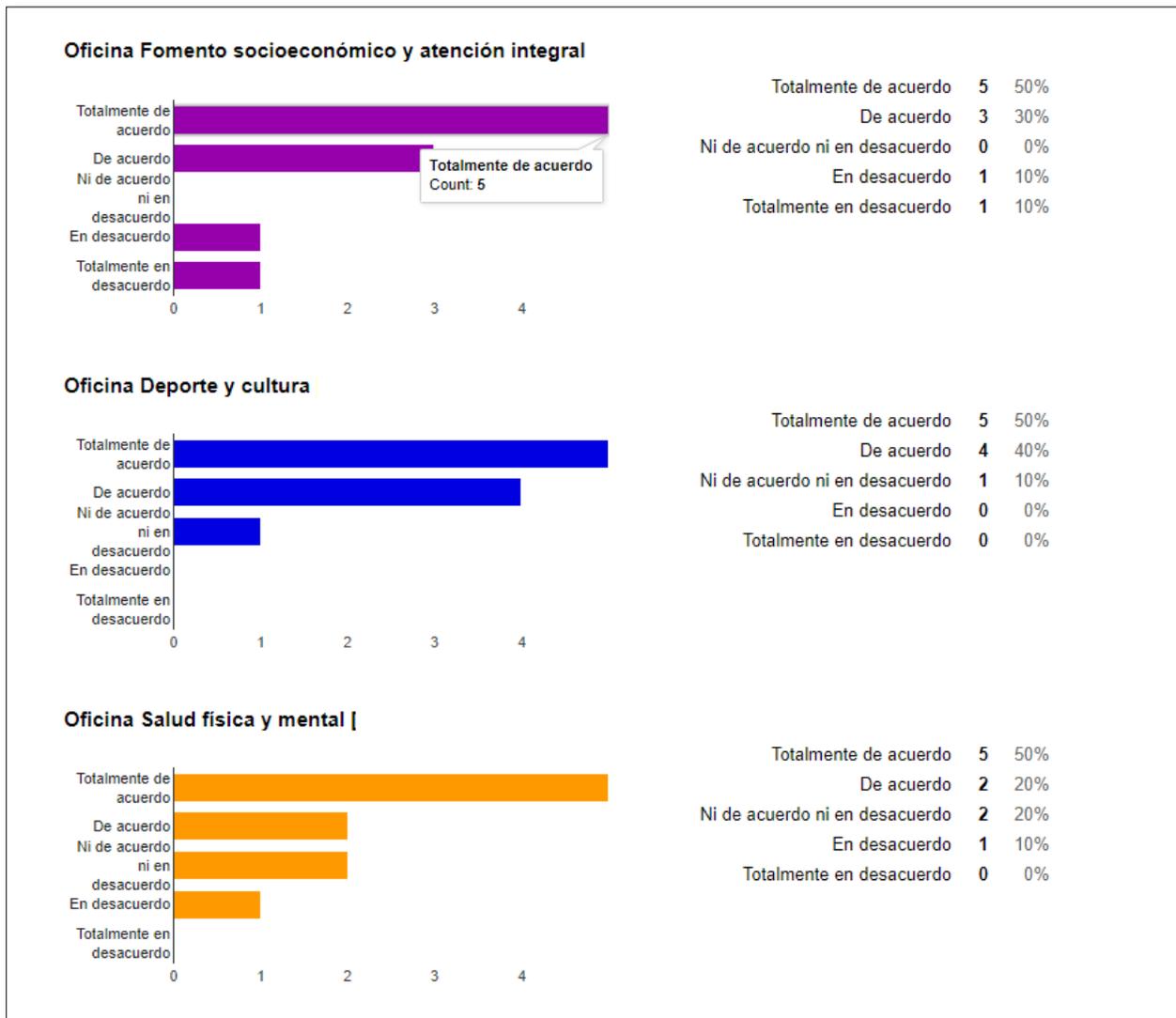
Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional. Aun se presentan desacuerdo en el área financiera, producto de la unión de los presupuestos de la seccional con la sede Valledupar.

Gráfica 9. ídem



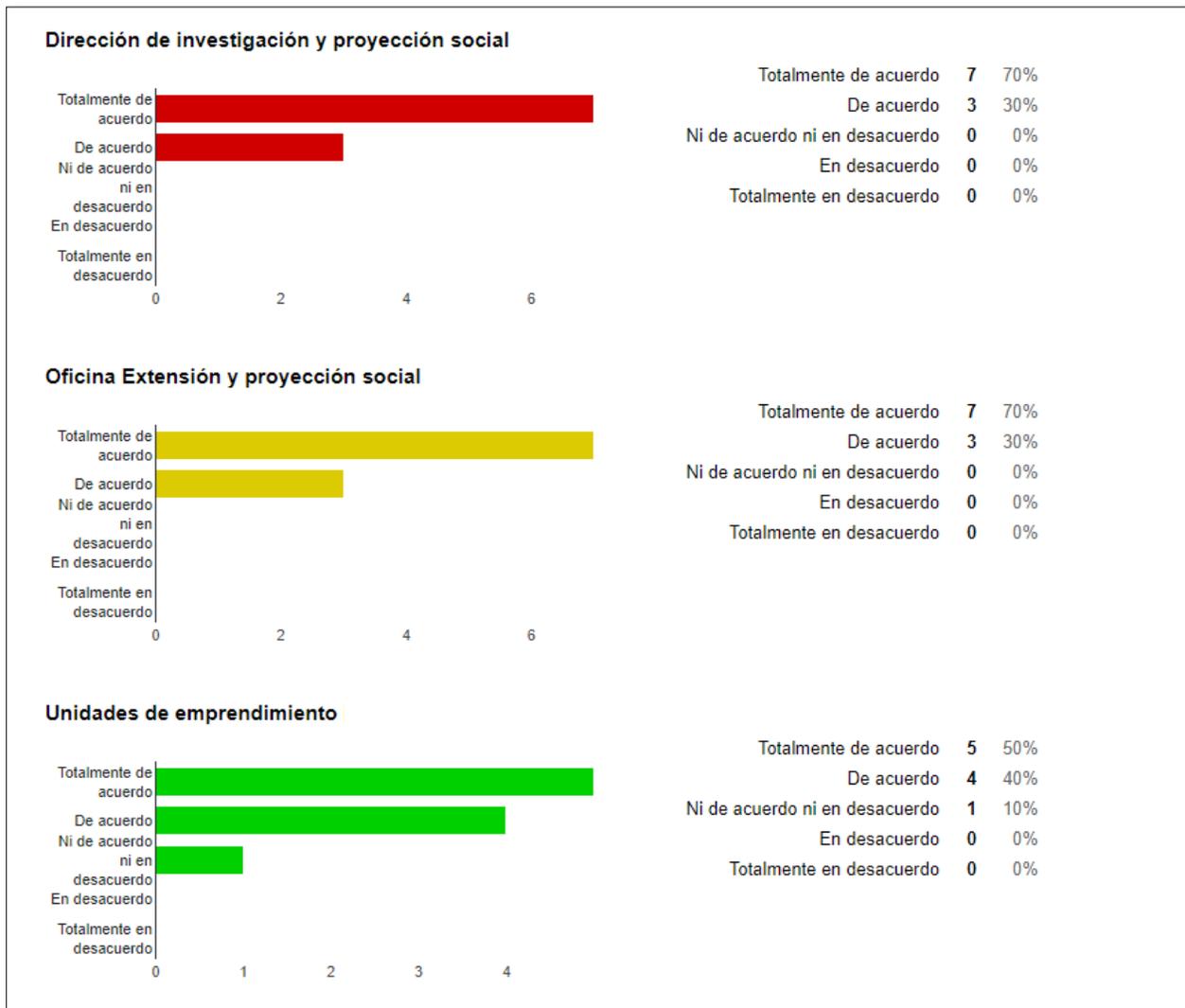
Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional.

Gráfica 10. ídem



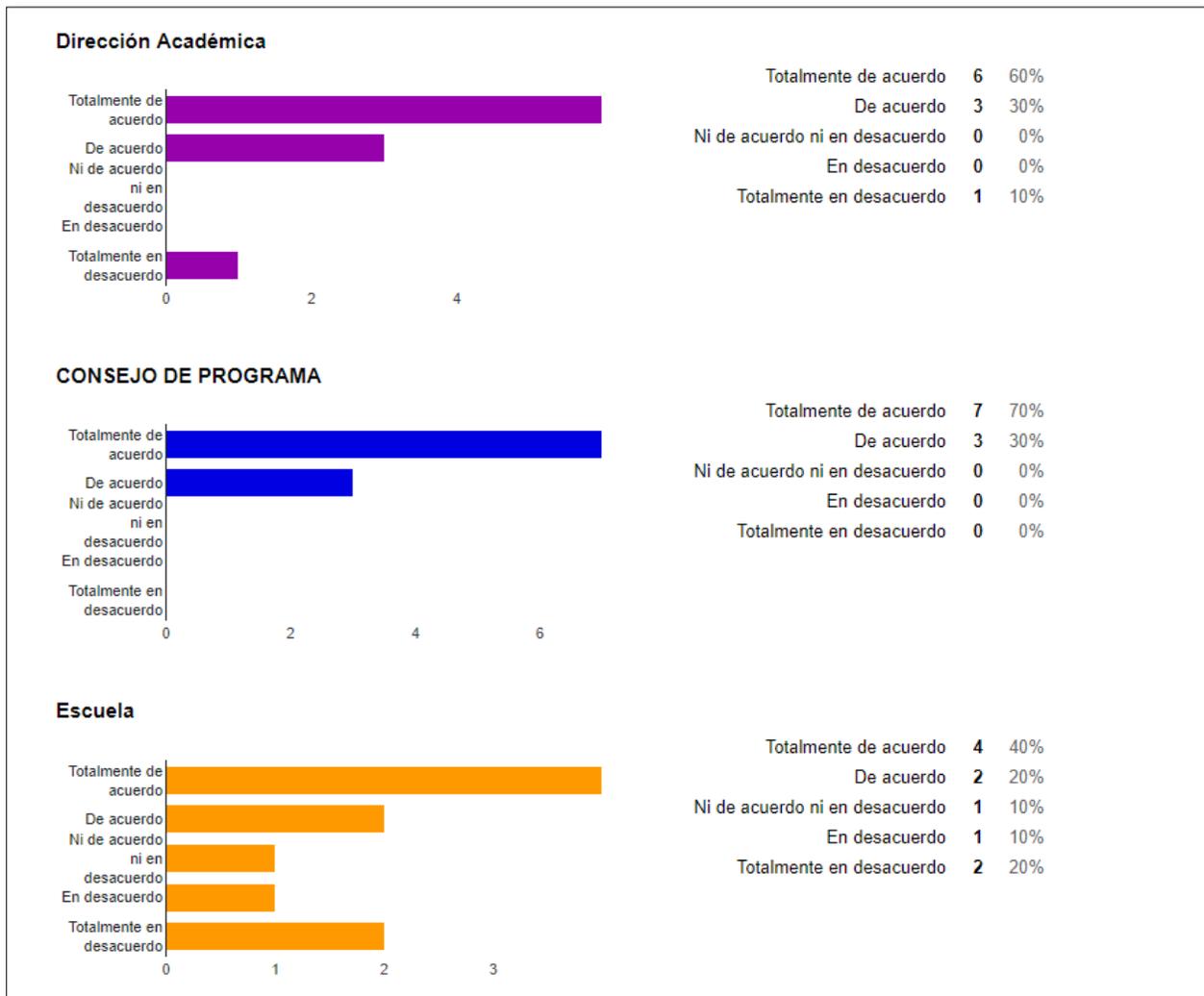
Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional. La oficina de fomento socioeconómico y de salud mental presenta desacuerdos, sin ser la mayoría.

Gráfica 11. ídem



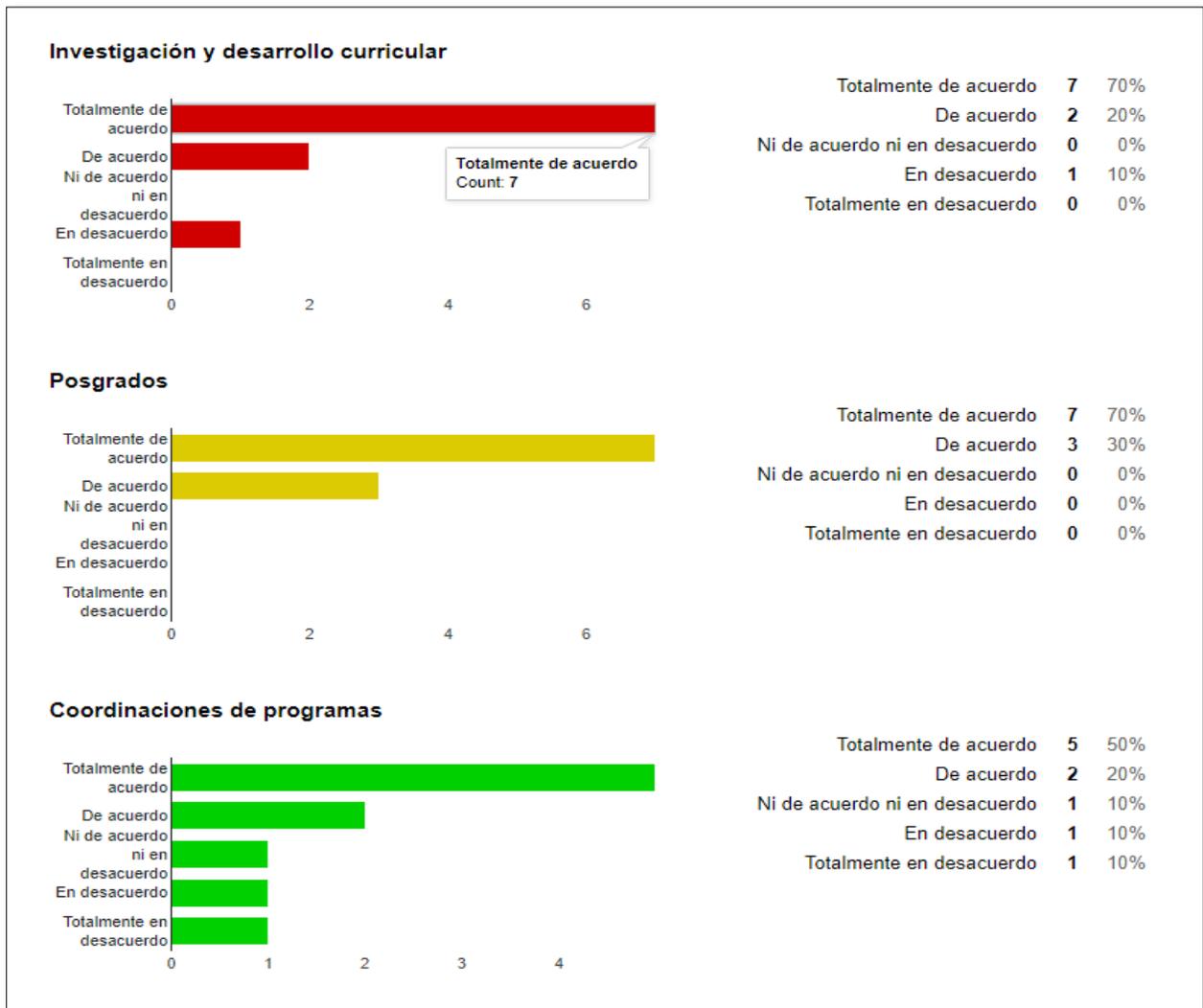
Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional.

Gráfica 12. ídem



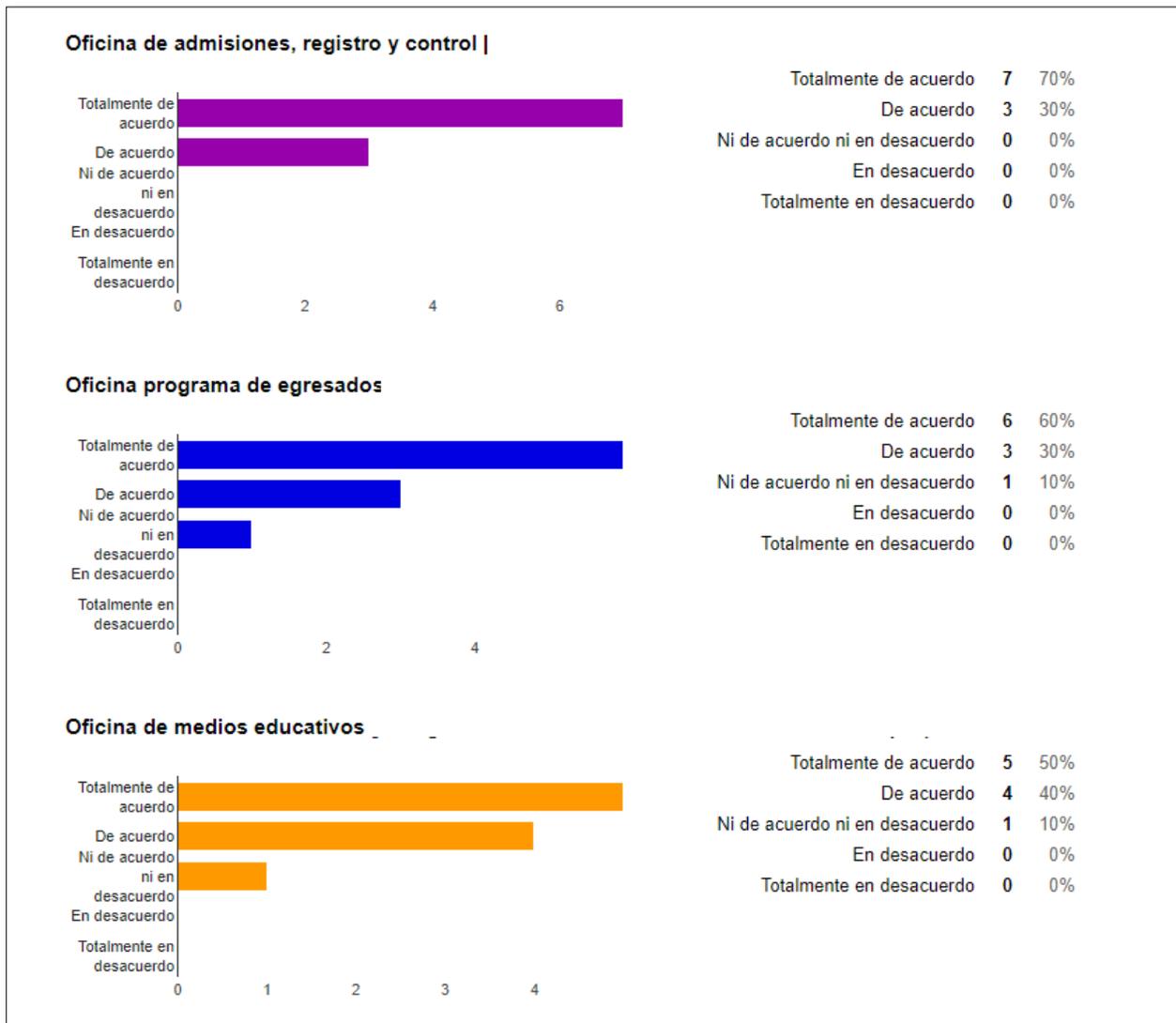
Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional. El área Escuela, es tal vez la que mayor desacuerdo del modelo se presenta, pues no se establece dentro de la estructura general de la Sede Valledupar, por lo que se sugiere se denomine departamento para que se articule con la sede central.

Gráfica 13. ídem



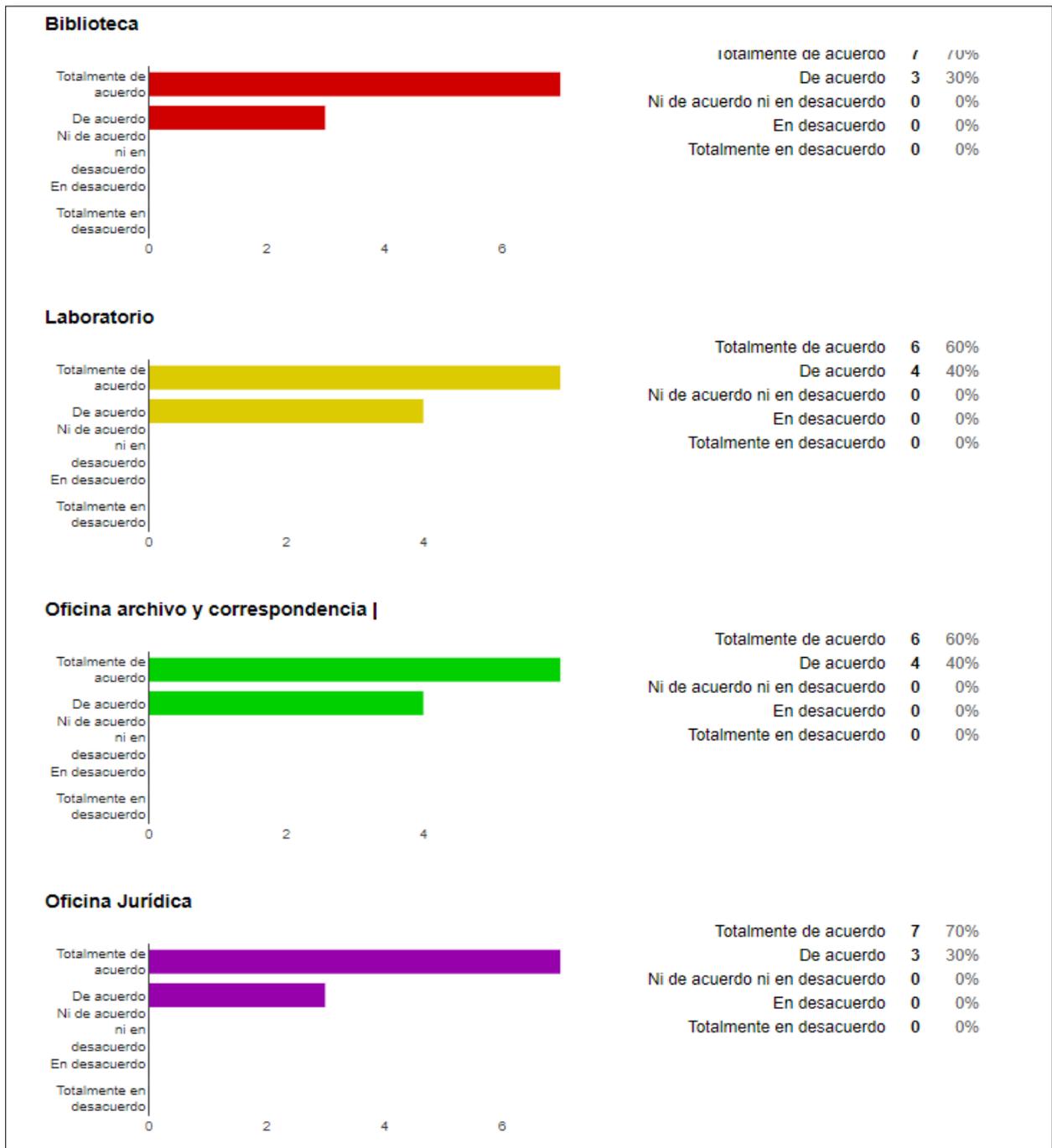
Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional. Las coordinaciones de programa son las que mayor desacuerdo presentan, reiterativamente porque en la sede Valledupar tienen otra denominación, por lo tanto se sugiere que se homologue a dirección de programa.

Gráfica 14. ídem



Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional.

Gráfica 15. ídem



Respecto a estas tres áreas propuestas la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con su posición en la estructura orgánica, se puede evidenciar su pertinencia y correspondencia con las necesidades de la seccional.

8.3.3. Observaciones generales

Ante la pregunta ¿Qué le cambiaría al modelo, qué le quitaría o lo dejaría igual?, se relacionan a continuación las respuestas de los expertos:

Tabla 6. *Observaciones generales de los expertos al modelo*

¿Qué le cambiaría al modelo, qué le quitaría o lo dejaría igual?
Lo dejaría tal cual está planteado
El modelo es pertinente con respecto a los requerimientos de la seccional
Teniendo en cuenta las disposiciones estatutarias de la universidad y la realidad académica de la seccional, seria acorde a ello, que se subdividiera el área académica en facultades, departamentos y programas, en vez de en escuelas.
Lo dejaría igual
En correspondencia con la universidad de la sede central en Valledupar, considero que la escuela debería llamarse departamento, así existirían directores de departamento y coordinadores de programa, el resto lo dejaría igual.
El modelo es excelente
Considero que la selección de las variables es pertinente, así mismo sus dimensiones e indicadores, así como la redacción de las preguntas del instrumento de recolección de datos diseñado para los fines del estudio. La investigación actual presentó como técnica de investigación la encuesta y como instrumento de recolección de datos el cuestionario abierto de escala Likert, con 5 opciones de respuesta. Por medio de este instrumento la población tendrá la posibilidad de emitir su opinión, de acuerdo al grado de intensidad y aceptación de cada ítem planteado.
Se debe tener un decano por áreas y directores de departamento. Las escuelas no deberían existir no está acorde con la estructura de la principal.
Lo dejaría igual
Nada

8.4. Reformulación del modelo a partir de la validación de expertos

De acuerdo a los resultados de la validación por parte de los expertos, se plantean realizar las siguientes reformulaciones al modelo

1. Se mantiene la estructura general del modelo y sus variables
2. Se modifica la denominación escuela por departamento
3. Se modifica la denominación coordinación de programa por dirección de programa

9. Lecciones Aprendidas

Al iniciar el proceso de análisis y elaboración de la presente propuesta el objetivo principal fue responder preguntas que se formulan no solo en los miembros directivos sino en todos los actores de la comunidad universitaria

¿La estructura administrativa y el régimen de su funcionamiento son adecuados para el cumplimiento de los objetivos?, ¿Si se considera que la estructura actual no es la adecuada?, ¿Cuáles son los obstáculos que presenta para el cumplimiento de la misión?, Para llevar a cabo un nuevo proceso de crecimiento, ¿es necesaria una reorganización?, La función que realizan las dependencias ¿están acordes con el logro de los objetivos institucionales?, ¿Cuáles son las principales dificultades y deficiencias del trabajo de cada unidad?.

Sin embargo aunque se logran despejar muchas dudas después de realizar los diferentes análisis aún persiste la inquietud sobre cuál es el futuro de la seccional, cual es el rol que ejerce el estado sobre ella, cuales son los pasos a seguir para garantizar que a los jóvenes del sur del cesar y sur de bolívar se les garantice el acceso a la educación superior en su región.

En estos momentos coyunturales no solo de desarrollo socioeconómico por el que atraviesa la región, sino del impulso político por el que atraviesa el país en búsqueda de la paz; los miembros de la seccional, la alta dirección y los actores públicos somos directamente garantes de los avances sociales que la academia pueda generar para beneficio de la sociedad y la construcción del proyecto de nación.

Se trata entonces de diseñar organizaciones flexibles y abiertas al entorno, capaces de aprender a aprehender, que en ellas solamente se especifiquen aquellos elementos absolutamente necesarios, orientadas a sus poblaciones objetivo, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil a las demandas de la comunidad, que hagan posible la descentralización y la participación de la sociedad civil.

Se persigue igualmente fomentar una cultura que promueva el desarrollo de trabajo por proyectos y procesos, en equipo, la gestión del cambio; el desarrollo personal, la responsabilidad y el compromiso de los miembros de la entidad, de manera que compartan la misión, la visión y los propósitos de la organización.

10. Conclusiones

Los modelos organizacionales han evolucionado de acuerdo con las nuevas tendencias empresariales y procuran ser adaptables, específicamente presentando las fortalezas y debilidades de las organizaciones, las cuales son el punto de partida para mejoras sustanciales a la hora de la toma de decisiones.

Las revisión teórica nos presenta un espectro sobre como los tipos organizacionales se traducen en cada una de las empresas y en especial como las universidades toman diferentes estructuras, pero siempre conservando la forma más funcional, enfocada en sus tres ejes misionales, academia, investigación y proyección social.

El diagnostico organizacional evidencia que en la Universidad Popular Seccional Aguachica, el modelo organizacional es una mezcla dispareja de diferentes propuestas, por un lado se trata de una institución con unas jerarquías clásicas y por otro lado pretende establecer unas líneas de interacción por procesos, asemejándose a un proceso sistémico.

De acuerdo a la investigación de experiencias, se refleja que la tendencia de la estructura organizacional de las universidades públicas, es de teorías clásicas jerárquicas y burocráticas y en las recomendaciones de diseño como mejoramiento se proponen estructuras basadas en procesos y en consecución de objetivos, lo cual se evidencia en un modelo de diseño organizacional sistémico.

Finalmente se propone un modelo organizacional funcional pues facilita la toma de decisiones e instaura un canal para el establecimiento de objetivos por área que en determinado punto confluyen para la consecución de la misión institucional. Este modelo permite reconocer la importancia estratégica de una “seccional” al ser su principal objetivo el de ampliar cobertura y oferta académica.

Bibliografía

- AEIPRO-IPMA. NCB. (2009). *Bases para la competencia de Dirección de proyectos*. Versión 3.1 Ed. UPV.
- Bertalanff. (1969). *Teoría General de Sistemas*. Obtenido de https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf
- Chiavenato, I. (2012). *Tipos de organizaciones*. Obtenido de <https://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/tipos-de-organizaciones.pdf>
- CONPES 3854. (2016). Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3854.pdf>
- DAFP. (2009). Guía de modernización de entidades públicas.
- DAFP. (2014). *Rediseño institucional de entidades públicas*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2303.pdf/634983a7-9e58-4892-9ea3-86950dec81b4>
- DAFP. (2017). *Espacio virtual de la funcion publica*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/preguntas-frecuentes/estructura-organizacional>
- Ecacen UNAD. (s.f). Guia trabajo de grado modalidad monografía Maestría en administración de las organizaciones. 2.
- Gaus, J. M. (1936). *A Theory of Organization in Public Administration*. Chicago.
- Gestiopolis. (2017). *Teoria organizacion estructuras organizacionales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- Gibbons. (s.f). Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. Association of Commonwealth Universities.
- Gil, M. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial.
- González, M., & Codagnone, T. (2004). La organización universitaria. *IV Gestion universitaria en america del sur*, 2.
- López, M., Restrepo, L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*.
- Madrigal , K., & Otros. (2009). *La utilización de la encuesta en la investigación cuantitativa*. Obtenido de

http://www.ulacit.ac.cr/files/proyectosestudiantiles/239_investigacion%20cuantitativa.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2015). Evolución de los programas académicos.

Boletín Educación Superior en Cifras.

Ministerio Educación Nacional. (2006). *Lineamientos para la acreditación institucional.* Bogotá.

Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura. *BIREME*, 16.

Mintzberg. (2009). *Managing*. 118.

Nilá, Susana; Oaxaca, Georgina; Olgún, Andrés; Olivares, Marco. (2011). Creatividad y calidad académica: hacia una nueva estructura organizacional universitaria.

Questionpro. (s.f.). *¿Que es la escala de Likert y como utilizarla?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Ramírez, Guillermo; Rosas, Jorge. (s.f). Un modelo alternativo para el diseño organizacional en una universidad pública estatal en México.

Ramirez, N. (2015). Propuesta de diseño organizacional para una facultad.

Rivas, L. (2002). Estudios Gerenciales. *Revista facultad de ciencias administrativas y economicas*, 13-45.

Rivas, L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización.* Obtenido de http://economia.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf

Serralde, A. (2012). *Definiciones de desarrollo organizacional hechas por los expertos.* Obtenido de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf>

SNIES. (2017). *Sistema nacional de información de educación superior.*

Torres, M., & Padilla, J. (s.f). Teorías organizacionales aplicadas en las universidades públicas: Estudio de la caso de la ciudad Bogotá D.C.

Universidad Popular del Cesar. (2010). *Organigrama.* Obtenido de <https://www.unicesar.edu.co/images/organigrama.jpg>

Valdés, C. (2010). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>

ANEXOS

ANEXO 1. HOJA DE VIDA EXPERTOS

Nombre	Formación Profesional	Lugar De Trabajo	Cargo	Teléfono
Deimer Martínez Ruiz	Administrador De Empresas, Especialista en Gestión Humana y Magister (C) en Administración de Empresa e Innovación		Jefe Centro Admisiones Registro Y Control. Upc Seccional Aguachica	3107139063
Flor Manuela Ariza Molina	Contador Público, Especialista en Finanzas y Magister (C) en Administración de Organizaciones	Unad	Docente Ocasional de Tiempo Completo	3017541527
Jesús Alonso Arévalo Moncada	Abogado y Especialista en Derecho Público	Universidad Popular Del Cesar - Seccional Aguachica	Secretario Consejo De Programas Académicos	3167555835
María Consuelo Castro Trillos	Abogada, Especialista en Derecho Administrativo, en Contratación Estatal Laboral, y en Relaciones Industriales	Alcaldía De Aguachica	Jefe de Talento Humano	3134033708
Lauren Yineth Gómez Q.	Ingeniería Industrial y Magister (C) Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos	Universidad Popular Del Cesar - Seccional Aguachica	Docente Ocasional Tiempo Completo	3106193118
Nubia Bruges Velásquez	Contadora Publico y Especialista en Finanzas	Universidad Popular Del Cesar - Seccional Aguachica	Directora Administrativa y Financiera	3114358883
Jorge Hamilton Chaverra Márquez	Economista, Especialista en Diseño y Formulación de Proyectos, Magister en Desarrollo Empresarial y Doctor En Ciencias Gerenciales	Universidad Popular Del Cesar - Seccional Aguachica	Coordinador Relaciones Internacionales	3167446368
Jacqueline Chávez Galvis	Ingeniera Agroindustrial, Especialista en Practicas Docente Universitaria, en Gerencia de Calidad de Productos y Servicios, y Magister en Desarrollo Empresarial	Universidad Popular Del Cesar - Seccional Aguachica	Directora De Departamento De Ciencias Agroindustriales	3176671829
Ingrid Manjarrez M	Administradora de Empresa, Especialista en Gerencia de Mercado, en Gerencia de Negocios Internacionales, Magister en Gerencia de Empresa, y Doctora en Ciencias Gerenciales	Universidad Popular Del Cesar	Jefe de Recursos Humanos	3166908795
Odette Rumie López	Ingeniera Industrial, Especialista en Gerencia de Calidad y en Proyecto de Desarrollo	Escuela Superior de Administración Publica ESAP	Asesora	3016307444

ANEXO 2. [INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE EXPERTOS](#)

VALIDACIÓN DIRIGIDA A EXPERTOS

El presente formulario tiene como objetivo la validación del "Modelo de diseño organizacional de acuerdo a las necesidades y funciones misionales de la Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica", esto servirá para recolectar información relativa a la investigación denominada: Análisis del diseño organizacional de la Universidad Popular del Cesar - Seccional Aguachica, que será presentado para optar al grado de Magíster en Administración de organizaciones de la UNAD.

Para registrar sus calificaciones, escriba una (X) en la columna que corresponda a cada elemento guiándose de la siguiente escala de ponderación:

TOTALMENTE DE ACUERDO
DE ACUERDO
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
EN DESACUERDO
TOTALMENTE EN DESACUERDO

Mg(c). Arley Domínguez Quintero

Información general

Descripción (opcional)

Nombre *

Texto de respuesta breve

Formación profesional *

Texto de respuesta breve

Lugar de trabajo *

Texto de respuesta breve

Cargo *

Texto de respuesta breve

Teléfono *

Texto de respuesta breve

Validación de variables

De acuerdo al análisis del diagnóstico y atendiendo al principio de institucionalidad se proponen cuatro fundamentos para replantear la planeación estratégica de la seccional y así plantear un nuevo modelo organizacional:

- Legitimización del nivel de Seccional desde el Estatuto General
- Visibilidad de la Seccional desde la Normativa
- Inclusión de un objetivo estratégico de desarrollo para la Seccional
- Participación en los Órganos de Dirección

Con base en lo anterior responda el siguiente cuestionario:

La siguiente tabla consta de una serie de enunciados; su tarea consistirá en evaluar cada uno, independientemente de los demás, según una escala valorativa. *

	Totalmente de ac...	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni ...	En desacuerdo	Totalmente en de...
Es necesario que ...	<input type="radio"/>				
Para que la secci...	<input type="radio"/>				
La UPC Seccional...	<input type="radio"/>				
Es procedente pa...	<input type="radio"/>				
La propuesta de ...	<input type="radio"/>				

Validación del modelo

El modelo propuesto es un modelo funcional, que pretende abarcar todos los procesos de la universidad. De manera primaria se considera que se debe conservar su dependencia de la sede principal, desde la rectoría, a la cual le precede el consejo superior universitario. Seguidamente se estableció que debe existir un órgano de asesoría (consejo de seccional) que aborde la toma de decisiones administrativas y de planeación y que acompañe a la vicerrectoría de seccional en su función directiva.

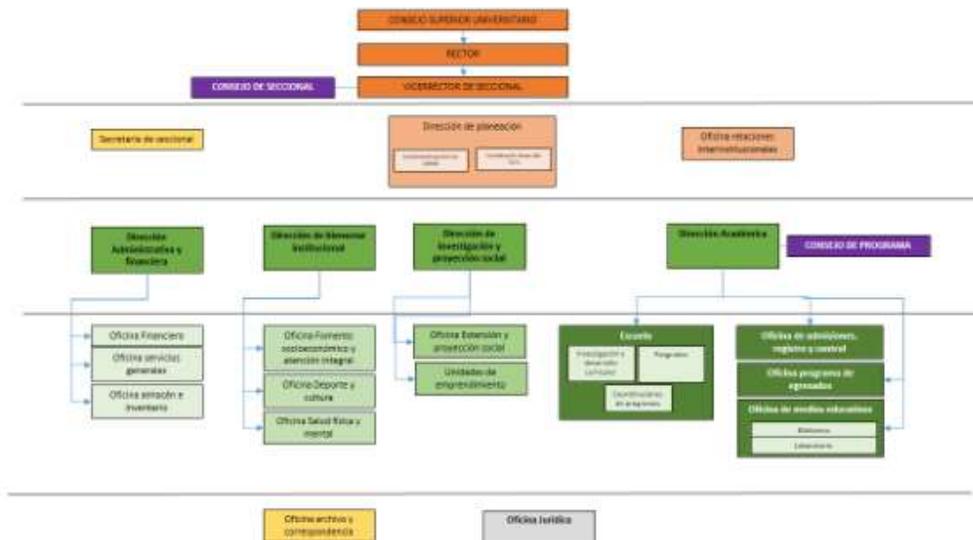
Los procesos estratégicos se enfocan en las oficinas de planeación donde se incluyen aspectos como la coordinación de calidad y el desarrollo de tics.

Los procesos misionales se presentan en la estructura como las direcciones que fundamentan las operaciones dentro de la universidad, así mismo las oficinas que conforman los procesos de apoyo.

Como se observa en el modelo, la estructura obedece a necesidades actuales de la seccional, sin desconocer que se dejan abiertas las puertas para su futuro crecimiento, además de integrar funciones como es el caso de la escuela, que propone actividades articuladas con investigación y posgrados.

Con base a lo anterior, valide cada una de las áreas propuestas:

Clic derecho en la imagen para ampliar



La siguiente tabla consta de las áreas funcionales propuestas; su tarea consistirá en evaluar cada una, independientemente de los demás, según una escala valorativa. *

	Totalmente de ac...	De acuerdo	Ni de acuerdo ni ...	En desacuerdo	Totalmente en de...
Vicerrectoría de s...	<input type="radio"/>				
Consejo de secci...	<input type="radio"/>				
Dirección de plan...	<input type="radio"/>				
Coordinación ges...	<input type="radio"/>				
Coordinación des...	<input type="radio"/>				
Oficina relaciones...	<input type="radio"/>				
Secretaría de sec...	<input type="radio"/>				
Dirección Admini...	<input type="radio"/>				
Oficina Financiera	<input type="radio"/>				
Oficina servicios ...	<input type="radio"/>				
Oficina almacén e...	<input type="radio"/>				
Dirección de bien...	<input type="radio"/>				
Oficina Fomento ...	<input type="radio"/>				
Oficina Deporte y ...	<input type="radio"/>				
Oficina Salud físi...	<input type="radio"/>				
Dirección de inve...	<input type="radio"/>				

Oficina Extensión...	<input type="radio"/>				
Unidades de emp...	<input type="radio"/>				
Dirección Acadé...	<input type="radio"/>				
CONSEJO DE PR...	<input type="radio"/>				
Escuela	<input type="radio"/>				
Investigación y d...	<input type="radio"/>				
Posgrados	<input type="radio"/>				
Coordinaciones d...	<input type="radio"/>				
Oficina de admisi...	<input type="radio"/>				
Oficina programa ...	<input type="radio"/>				
Oficina de medio...	<input type="radio"/>				
Biblioteca	<input type="radio"/>				
Laboratorio	<input type="radio"/>				
Oficina archivo y ...	<input type="radio"/>				
Oficina Jurídica	<input type="radio"/>				

Observaciones

Descripción (opcional)

¿Qué le cambiaría al modelo, qué le quitaría o lo dejaría igual? *

Texto de respuesta largo
