



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

---

---

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**División de Posgrado**

“Desarrollo de la Estructura Organizacional de un  
Área Académica a Nivel Posgrado, caso:  
Área Académica de Ciencias de la Comunicación”

Proyecto Terminal  
Que para obtener el grado de  
**MAESTRA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

PRESENTA:

**L. D. María Elena Torres Cuevas**

MAESTRA ASESORA  
M. A. CONSUELO GOYTORTÚA COYOLI

---

Pachuca, Hidalgo, Mayo de 2008.

## DEDICATORIA

La vida del ser humano tiene una misión, la que debe ir poco a poco forjándose, ya que desde que inicia tiene un compromiso velado que cumplir, no importando cuantos obstáculos debe sortear, éste debe continuar.

Desde que nace se inicia la vida de ese ser que, conforme pasa el tiempo va asumiendo responsabilidades y éste trabajo es una de ellas.

No es fácil iniciar y mucho menos culminar, ya que el vivir día con día implica una tarea ardua en la que esta inmerso, asumiendo con esa responsabilidad sus pensamientos, decisiones y acciones, lo que a largo plazo genera un cambio trascendental en su vida.

En estos momentos aquilato la unión familiar y agradezco su confianza y apoyo ilimitado depositados en mi, a mi esposo Vick, a mis amores gemelos Vick y Pay y a mi madre, como una exaltación a su amor que se reveló en desvelo, espera y paciencia durante el tiempo que consagra a la ejecución de esta empresa; este proyecto fue pensando en ustedes.

También agradezco a mi asesora Ma. del Consuelo Goytortúa Coyoli; a Mauricio Ortiz Roche mi Coordinador de Área, quien siempre confió en mi brindándome todas las facilidades para la realización de este proyecto; a mis amigos con los que cuento en todo momento y con quienes es un gusto compartir este importante logro.

Hago especial mención de la ayuda desinteresada que recibí de una gran amiga, con quien estaré eternamente agradecida.

Esto es un gran esfuerzo mío, para ustedes y para mi misma.

Mi reconocimiento a todos ustedes.

M a l e n a

# ÍNDICE

Abstract.....	1
Introducción.....	2
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos.....	7
Justificación.....	8
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
1.1. Interpretaciones al término organización.....	11
1.2. Definiciones del término estructura.....	13
1.3. Definiciones del término estructura organizacional.....	14
1.4. Antecedentes de las estructuras organizacionales.....	15
1.5. Teoría Organizacional.....	16
1.5.1. Enfoque Formal.....	16
1.5.2. Relaciones Humanas.....	16
1.5.3. Estructura Funcional.....	17
1.5.4. Enfoque Accionista.....	17
1.5.5. Enfoque de Sistemas.....	17
1.6. Objetivos de la Teoría General de Sistemas.....	19
1.6.1. Crecimiento.....	19
1.6.2. Complejidad.....	20
1.6.3. Diversidad y cambios rápidos.....	20
1.6.4. Incertidumbre.....	20
1.7. Aplicación del Enfoque de Sistemas a la Dependencia de Educación Superior.....	21
1.8. Diseño Organizacional.....	23
1.9. Clasificación de Estructuras Organizacionales.....	25
1.10 Tipos de Organización Académica de las Instituciones de Educación Superior.....	28

1.11 Organización Académica por Escuelas o Facultades.....	28
1.12 Organización Académica Departamental.....	29

**CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL..... 32**

2.1. Antecedentes de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.....	32
2.2. Antecedentes del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades.....	46
2.3. Programas de Estudio.....	56

**CAPÍTULO III. MÉTODO..... 60**

3.1. Sujetos.....	60
3.2. Material.....	60
3.3. Procedimiento.....	60
3.4. Etapas de la Metodología.....	66
3.4.1. Diagnóstico.....	66
3.4.2. Prescripción.....	66
3.4.3. Instrumentación.....	67
3.5. Configuración de Diseño Organizacional como elemento de Diagnóstico.....	67
3.5.1. Elementos de las configuraciones del diseño organizacional.....	67
3.6. Actividades a realizar para cada etapa.....	69
3.7. Políticas de Organismos Internacionales y Nacionales en la Conformación de Estructuras Organizacionales Educativas.....	69
3.8. Normatividad de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.....	71
3.8.1. Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.....	72
3.8.2. Estatuto General de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.....	73
3.9. Modelo Educativo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo....	74
3.10. Proyecto Integral de Transformación Académica (PITA).....	75

3.11. Programa para el Fortalecimiento de Posgrado Nacional.....	75
--	----

## **CAPITULO IV. PROPUESTA DE ESTRUCTURA**

### **ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ACADÉMICA**

### **DE CIENCIAS DE CIENCIAS DE LA**

### **COMUNICACIÓN..... 77**

4.1. Finalidad.....	77
4.2. Desarrollo de la Estructura Organizacional.....	77
4.3. Objetivo.....	78
4.4. Manual de Organización.....	78
4.4.1. Contenido del Manual de Organización.....	78
4.4.2. Objetivo del Manual de Organización.....	78
4.5. Comparativo de Estructuras de Posgrado en diferentes Instituciones de Educación Superior del Estado de Hidalgo.....	78
4.5.1. Centro Hidalguense de Estudios Superiores.....	79
4.5.2. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.....	80
4.5.3. Instituto Latinoamericano.....	82
4.5.4. Centro Educativo Siglo XXI.....	84
4.5.5. Instituto Tecnológico de Pachuca.....	85
4.5.6. Universidad Científica Latino Americana.....	87
4.5.7. Universidad Interamericana para el Desarrollo.....	89
4.5.8. Centro Universitario del Fútbol y Ciencias del Deporte.....	90
4.5.9. Universidad La Salle, Pachuca.....	92
4.5. Diagnóstico Organizacional del Área Académica de Ciencias de la Comunicación.....	99
4.6. Análisis Foda.....	103
4.7. Propuesta de la Estructura Organizacional de Posgrado del Área Académica de Ciencias de la Comunicación.....	104
4.8. Análisis y Descripción de Puestos.....	105

4.8.1. Contenido del puesto.....	105
4.8.2. Requerimientos del puesto.....	105
4.9. Desarrollo de la función de cada puesto.....	123
4.9.1. Coordinación de Posgrado.....	123
4.9.2. Subjefatura de Apoyo Académico.....	125
4.9.3. Coordinación de Docencia.....	126
4.9.4. Subjefatura de Apoyo Administrativo.....	127
4.9.5. Servicios a Estudiantes.....	128
4.9.6. Oficial Administrativo.....	129
4.9.7. Servicios Generales.....	130
4.10. Propuesta de implantación del Programa de Posgrado.....	131
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS</b>	
1. Medios de Comunicación.....	136
1.1. Televisión.....	136
1.2. Radio.....	136
1.3. Prensa escrita.....	136
2. Cuestionario base.....	139
3. Tablas cruzadas.....	141
4. Gráficas.....	151
4.1. Conclusiones de las gráficas por pregunta.....	156
<b>Bibliografía.....</b>	<b>157</b>
<b>Artículos.....</b>	<b>157</b>

**Libros.....** 159

**Referencias de Internet.....** 164

**Tesis.....** 167

**Índice de Figuras.....** 168

**Índice de Tablas.....** 170

---

---

## ABSTRACT

The following investigation has as goal the realization of a proposal of the organizational structure for the area of postgraduate in the Academia Area of Communication Sciences of Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades of Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

The study is leaded to the Social Sciences that cover eight Academic Areas in which five have post grades and three of them don't, and in this specific case one of them is the Academic Area of Sciences of Communication, because of that is the worry to do the study to carry out the proposal of the organizational structure in that Area.

The methodology is of descriptive type, they were carried out interviews to the massive media like radio, television and press to the employers and in the other hand they were carried out questionnaires which target were the students of ninth semester and to the graduates of the faculty, to have the knowledge of their needs related to their professional perspectives.

For the realization of the proposal, were interviewed the different universities that offer the post grade in Pachuca that in this case were nine institutions, that contribute data of their organizational structure and allowing with that to know how are they structured, subsequently it was realized a comparative of all of them giving as result that no one was equal and they were very variable.

The proposal that is done of the organizational structure according to the regulation of Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo and in accordance with the requirements of a post grade in agreement with the modern management, like at the present century XXI some authors oversee it, because one of the finalities is that there isn't any duplicity of functions, in order to efficient the management of any company.

---

---

## INTRODUCCIÓN

El hombre, a través de la historia como en las antiguas civilizaciones (Sumerios, Egipcios, Hebreos, etc.), creó pequeños o grandes grupos de organizaciones para lograr sus fines que, solo no hubiera podido realizar, pero, se inician con lo elemental, sin tomar en cuenta las características esenciales de toda organización en medida que la sociedad va cambiando y por lo tanto el quehacer de la administración aumenta en importancia, puesto que en la antigüedad nunca se pensó en lo que hoy es una estructura organizacional, y ésta cuando inicia recibe el nombre de acto administrativo. La teoría administrativa es fundamental, para estudiar el comportamiento de las organizaciones, se empieza prácticamente a sistematizar desde inicios del siglo XX<sup>1</sup>.

El contar con una estructura organizacional, permitirá delimitar las jerarquías con la agrupación de actividades, porque el fin es el de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Inicialmente, la organización surge de la necesidad que tiene el ser humano de cooperar, ya que los seres humanos, desde su aparición, se han visto en la necesidad de interactuar para obtener sus fines personales por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación de esfuerzos individuales (El administrar es esencial para toda cooperación organizada, así como en cualquier nivel de la organización.<sup>2</sup>), puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una adecuada estructura de organización, la cual surge a principios del siglo XX, es en esta etapa cuando se empiezan a estudiar sistemáticamente las características de la estructura organizacional.

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia Joaquín (2000), "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas", Ed. ECAFSA, México p. 25.

<sup>2</sup> Idem.

---

---

El funcionamiento de una organización estará ligado a todo el personal que ahí labore, sin importar su nivel jerárquico, para así lograr los objetivos establecidos por la empresa; por lo que la utilización de los recursos será eficiente y los administradores serán eficaces.<sup>3</sup>

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, tanto para quien deba realizar determinada tarea o quien es responsable de obtener determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades logrando un sistema de comunicación y de toma de decisiones, que refleja y promueve los objetivos de la empresa, aunado a los beneficios que da la Estructura Organizacional.

Uno de los componentes de toda organización que coadyuvan a una mejor administración, es la que cita Rodríguez Valencia Joaquín, a juicio de Henry Fayol<sup>4</sup>, que son:

- División del Trabajo.
- Autoridad.
- Disciplina.
- Unidad de Mando.
- Unidad de Dirección.
- Subordinación de los intereses particulares al interés general.
- Remuneración.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.

---

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

- 
- 
- Estabilidad de los cargos de personal.
  - Iniciativa.
  - Unidad del personal.

De cuyo proceso se extraen dos principios:

- a).- Jerarquización: Dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia.
- b).- Unidad del personal: Esta etapa divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud y la coordinación que es la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de los objetivos.

Cada organización tiene elementos que la caracterizan dependiendo del objetivo que pretenda. En el caso de las instituciones de educación superior pública, sus objetivos generales son la formación de recursos humanos, la divulgación de la ciencia y la cultura y la investigación. ¿Corresponden las estructuras organizaciones con las que cuentan a sus necesidades?

La presente propuesta está enfocada a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, específicamente en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación.

Proponer una estructura organizacional actual y dinámica acorde a las necesidades de la empresa, en este caso la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por cuya finalidad esta destinado el presente trabajo, enfocado al posgrado en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu).

---

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Área Académica de Ciencias de la Comunicación en el desarrollo de su crecimiento actual, debido a la demanda que se tiene, se enfrenta a la necesidad de contar con una estructura organizacional acorde a satisfacer esa demanda con más y mejores servicios, cumpliendo así su función social de formar profesionistas comprometidos y especialistas en su área.

Las nuevas generaciones de maestros deberán formarse teniendo muy presente el perfil, las competencias y las destrezas profesionales que necesitan adquirir en los programas de posgrado. Además, no se podrán establecer títulos cuyos contenidos y efectos profesionales sean coincidentes, por lo que cada diploma deberá remitir en exclusiva a una determinada condición profesional; será preciso pues, conocer y concretar qué es un periodista, un publicitario, un profesional de las relaciones públicas, de la comunicación audiovisual, etc.

Todos son comunicadores sociales, pero no todos hacen las mismas cosas ni comparten idénticas funciones comunicativas (que pueden ser parecidas pero no semejantes), por ello, requieren igualmente preparaciones académicas específicas correctamente diferenciadas.

Este planteamiento que parece abrirse lentamente paso en el continente europeo, se está realizando de manera desigual entre los distintos países y, lo que es más preocupante, sin la debida uniformidad en el interior de los mismos. Así, por citar un ejemplo, en Francia (donde existen titulaciones oficiales) encontramos para el novedoso escenario del título de grado en “Información y Comunicación”, que puede contemplar o no (según desee la universidad) especializaciones en “Periodismo”, “Publicidad”, “Comunicación Audiovisual y Multimedia”, “Comunicación de Empresas” (que cada centro decide libremente), que luego conforman a su vez títulos de

---

---

posgrado separados. Es lógico preguntarse ¿Qué debe tenerse en cuenta desde la gestión, para la formación permanente en el área de la comunicación?

Para precisar esta problemática, el caso específico es en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo que, en el año 2001 abre sus puertas para dar inicio a esta licenciatura, por lo que, en el cumplimiento de su función social de integrar a la sociedad profesionistas comprometidos y especialistas en su área, identifica por medio de un estudio (anexo no. 1) la necesidad de abrir en este caso el posgrado.

Por los datos anteriormente señalados, es que surge el interés de llevar a cabo este estudio para analizar: ¿qué tan pertinente es llevar a cabo la gestión de la creación de una maestría en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación?

---

---

## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer la estructura organizacional de un área de posgrado del Área Académica de Ciencias de la Comunicación mediante el análisis e investigación de los pasos y gestiones necesarias.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los principios teóricos necesarios para la creación de una estructura organizacional en un área de posgrado.
- Describir los pasos y gestiones necesarias para la creación de la estructura organizacional de un área de posgrado

---

---

## JUSTIFICACIÓN

Como imaginar un día sin comunicación, como expresar las más mínimas necesidades biológicas o psicosociales, como expresarle al prójimo mis molestias, como entender el siglo XXI sin medios masivos de comunicación.

Sin los medios, seguiríamos imaginando que sucede del otro lado del continente, y con un atraso de tiempo, que cuando los habitantes de este continente se enterarán del acontecimiento, en su lugar de origen ya sería obsoleto.

Sin estos canales de comunicación no sabría el público qué comprar y en dónde, ni se les persuadiría a tener necesidades ficticias para la adquisición de productos y/o servicios.

Estas nuevas formas de socialización del presente milenio, no solo es producto de la comunicación, sino también de muchas otras áreas del conocimiento, que juntas han logrado unir a la tecnología y hasta el status quo.

Por todo lo anteriormente citado, es importante tener profesionistas actualizados y esto se puede hacer conociendo las necesidades de los egresados de las carreras universitarias, en virtud de que los graduados de cualquier licenciatura de los institutos públicos en el presente siglo XXI, requieren contar con ofertas educativas que permitan su superación permanente para responder a las exigencias cambiantes de la sociedad.

Las necesidades de especialización en estudios de posgrado, son una realidad no solo en este país, sino en todo el mundo, ya que las nuevas generaciones necesitan un manejo mayor de tecnología y por ende de información.

---

---

El promover programas de posgrado en las universidades, posibilitan el desarrollo no únicamente para superar los conocimientos de sus egresados de licenciaturas, sino también, de la creación de líneas en investigación de las propias instituciones, donde se integren estudiantes y profesores para la mejora de cualquier programa de estudio, lo cual contribuirá a mejorar la calidad educativa del Área Académica.

El proceso de crecimiento en la Institución requiere de una estructura organizacional, con sustento legal y procesos normados que sostengan dicha estructura, de manera que contribuyan eficazmente al aumento y mejora de los profesionistas en el área laboral.

El presente estudio tiene como finalidad hacer una investigación, que parte de saber cuáles son las gestiones que se requieren desarrollar para la creación de programas de posgrado en la esfera de la comunicación; es por ello que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo debe cubrir las necesidades que la sociedad solicita, mediante encuestas a los estudiantes que se encuentran en noveno semestre, a los egresados; realización de entrevistas a los medios de comunicación como lo son la radio, televisión, prensa, así como también a las organizaciones que en este caso representan a los empleadores.

---

---

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones utilizan varias alternativas estructurales para ayudarse a alcanzar sus metas y objetivos. Casi todas las empresas necesitan, en algún punto, someterse a una reorganización que las ayuden a enfrentar nuevos desafíos, como el entorno, la tecnología, el tamaño y el ciclo de vida y la cultura<sup>5</sup>. Las modificaciones estructurales son necesarias para reflejar nuevas estrategias o responder a cambios en otros factores de contingencia como los que se presentan en la presente investigación.

La finalidad del presente trabajo que es de corte práctico, es proponer la creación de un posgrado en una institución educativa, la cual estará conformada por un capital humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Para alcanzar los objetivos propuestos, es necesario identificar los principios teóricos necesarios para la creación de la estructura, partiendo, con recursos limitados, y es de suma importancia la construcción de un esquema o modelo, que va a permitir la interacción de sus elementos.

Por lo que para efectos de esta investigación se percibe un modelo de gestión, el que tiene como propósito proporcionar una perspectiva sociocultural de la administración a través del establecimiento de la creación del posgrado en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación.

Muchas organizaciones en la actualidad están empleando el trabajo en equipo como una forma de incrementar la colaboración horizontal, fomentar la innovación y acelerar la velocidad de nuevos productos y servicios al mercado.

---

<sup>5</sup> Daft Richard L. (2000), "Teoría y Diseño Organizacional", 9a. Edición, Ed. Thomson, México, p. 89.

---

---

Para tener una mejor comprensión de lo que es una organización y lo que es una estructura organizacional, a continuación se presentan las definiciones de Administración y de Estructura Organizacional.

### **1.1. Interpretaciones del término organización**

La elaboración del concepto de estructura organizacional constituye la fase principal de este trabajo; sin embargo, para realizarlo es importante presentar las diferentes interpretaciones que se dan al término organización;

El término organización visto como un conjunto ordenado o sistema de dos o mas personas que trabajan juntas para alcanzar un fin determinado, como es el caso de una empresa, una institución pública.

El término organización considerado como el proceso de llegar a cierto orden.

El término organización entendido como estructura organizacional.

Por lo anterior, con el fin de evitar posibles confusiones y basándose en el marco teórico, en este trabajo se emplea el término organización para referirse al proceso de llegar a cierto orden o mantenerlo.

A continuación se observa en la tabla número 1, el comparativo de algunos autores sobre el término organización.

Autor	Definición
Stoner (1996, p. 6)	"Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas".
Hall (1982, p. 9)	"Una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines".
Ackoff (1996, p. 46)	"Una organización es: 1) un sistema con algún propósito, el cual 2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito, y 3) en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos".
Kast (1999, p. 18)	"Un sistema compuesto por subsistemas y delineado de su suprasistema ambiental por límites identificables".
Reyes (1994, p. 277)	"La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".
Audirac (1995, p. 31)	"Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos".
Stoner (1996, p. 12)	"El proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de una organización".
Bartol (1995)	"Proceso de colocación y arreglo de recursos humanos y no humanos a fin de que los planes puedan realizarse exitosamente".
Mercado (1998, p. 267)	"Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".
Gómez, (2002, p. 232)	"Sistema formal de relaciones que determina líneas de autoridad y las tareas asignadas a individuos y unidades".
González Monroy (1999, p. 5)	Estructura planeada para establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos.

Tabal núm. 1. Fuente: elaboración propia.  
Diferentes interpretaciones que se dan al término organización.

---

---

## 1.2. Definiciones del término estructura.

Existen diversas definiciones del concepto “estructura”, así como el precepto que define a la estructura organizacional; pero para hablar de la estructura, se mencionan tres componentes clave en la definición de estructura de la organización:

- 1.- La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- 2.- La estructura muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
- 3.- La estructura incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos<sup>6</sup>.

Las definiciones que se consideran más completas son las que se encuentran en la tabla número 2.

Autor	Definición
Daft (2007, p. 90)	Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal dónde y cuando sea necesaria. La estructura de la organización está reflejada en el organigrama,
González Monroy, (1999, p.5)	Actitud metodológica, un método al cual se le recurre para describir marcos normativos, o sea, modelos formales por medio de los cuales se busca un adecuado grado de eficiencia y eficacia en las operaciones y resultados
Mintzberg (2000, p. 6)	La estructura de una organización: es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

Tabla núm. 2. Fuente: elaboración propia.  
Diferentes interpretaciones que se dan al término estructura.

---

<sup>6</sup> Child, John “Organization” (1984) Nueva York: Harper & Row, p. 231

### 1.3. Definiciones del término estructura organizacional

Autor	Definición
Ackoff (1996, p. 183)	“La estructura de una organización es la manera en que su trabajo está dividido (cómo se asignan las responsabilidades) y cómo estas actividades separadas se coordinan y se integran (cómo se distribuye la autoridad). Las estructuras convencionales generalmente se representan en un diagrama que consiste en cuadros y líneas de conexión. En ellos se muestra quién tiene la responsabilidad de qué y quién tiene autoridad sobre quién”.
Stoner (1996, p. 345)	“Es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización”.
Kast (1999, pp. 244-245)	“Se puede considerar la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de una organización”.
Gibson (2000, p. 8)	“El patrón formal de cómo las personas y las tareas son agrupadas, representada frecuentemente por un carta de organización u organigrama”.
Mintzberg, (2000, p.20)	La estructura organizacional es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.
González Monroy (1999, p.5)	Modelo que representa y describe las relaciones estables entre los miembros de la organización y que a la vez sirve para limitar, orientar, y anticipar las actividades organizacionales, con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones y resultados
Daft (2007, p. 17)	Estructura organizacional es donde se proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.

Tabla núm. 3. Fuente: Elaboración propia  
Diferentes definiciones al término Estructura Organizacional

Complementando el contenido de la tabla número 3, se debe decir que:

Kast<sup>7</sup>, distingue dos tipos de estructuras: la formal (organización formal) y la informal (organización informal). Él mismo menciona que “la organización formal es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente” y que “la organización informal se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes”.

<sup>7</sup> Kast, F. y Rosemzweig, J., “Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias”

---

---

En educación superior se habla de una estructura administrativa y de una estructura académica de las Instituciones de Educación Superior. Esta última se define como el conjunto de dependencias de una institución educativa, inherente a las funciones de docencia e investigación, según Rangel, (1988, p. 33). Como se ve más adelante, se destacan dos tipos de estructura académica: por escuelas o facultades y por departamentos.

En el presente trabajo se entiende por estructura organizacional al medio necesario para asegurar el funcionamiento de la institución como un sistema, a través del proceso de la organización; la estructura organizacional constituye el instrumento que define las responsabilidades y se compone de varios elementos como, fines organizacionales, niveles organizacionales, objetivos, funciones de cada dependencia, manual de organización y atribuciones de las diferentes personas y áreas o dependencias que forman parte de una institución y las relaciones de coordinación e integración y dependiendo del grado de interés de los directivos, se puede llegar a determinar perfiles y puestos y manuales de procedimientos entre otros; del cual, por ejemplo, el organigrama es sólo uno de sus elementos.

#### **1.4. Antecedentes de las estructuras organizacionales**

Para iniciar el análisis de las estructuras organizacionales, se debe recordar que la Revolución Industrial propició el crecimiento de algunas industrias y, con ello, el cambio en la forma de organizarlas, pues como ya no era posible su administración a través de una sola persona se establecieron áreas tales como: compras, ventas, producción y administración. Esto ocurrió de manera empírica hasta que Frederick W. Taylor y sus seguidores, a principios del siglo pasado, crearon el conjunto de principios conocidos como Administración Científica<sup>8</sup>, entre los cuales se encuentran: la delimitación clara de la autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación de la operación y la organización funcional, entre otros, según Kast, (1999, pp. 62-65), lo

---

<sup>8</sup> Terry & Flanklin (1977), "Principios de Administración", Ed. CECOSA, México, p. 44.

---

---

que constituyó la base para el diseño y establecimiento de estructuras organizacionales.

### **1.5. Teoría Organizacional**

El estudiar a la organización a través del tiempo hasta nuestros días, implica el desarrollo de diversos conceptos, otorgándole un carácter multifacético. Hablar de él llevaría mucho tiempo, ya que es extenso y complejo, porque cada enfoque surge de diferentes orígenes, alcances, ambiciones, trascendencias y herramientas conceptuales; por lo que se comentarán algunos de los enfoques de la Teoría Organizacional más importantes.

#### **1.5.1. Enfoque Formal**

En este enfoque que fue el primero en aparecer y que surge a principios del siglo XX, es considerado el ideal para justificar a la organización que activa, sus precursores son Taylor, Fayol y Weber; cada uno de ellos dan a conocer su acepción, como Taylor, que menciona: la eficiencia se incrementa utilizando la racionalidad como elemento esencial en todos los procesos. Fayol comenta que, la eficiencia se logra a través de una organización con bases científicas; y Weber, proporciona una orientación social de la organización; para él, la burocracia implica jerarquización y raciocinio de la autoridad, por que exige respuestas confiables unidas a un estricto apego a los reglamentos. El retomar este enfoque es para lograr una excelente eficiencia con base en la productividad de una organización.

#### **1.5.2. Relaciones Humanas**

El ser humano no es un elemento más de la máquina, no es un esquema simple y mecanicista, porque se encuentra condicionado por un sistema social y por sus necesidades psicológicas, es multimotivacional; busca asociarse con sus semejantes, incide en el comportamiento de las otras personas con las que mantiene contacto, siendo a su vez influido por sus semejantes, es decir, tiende a agruparse, por lo que se considera que estudiar a los grupos es de sumo interés. Con esta perspectiva, la

---

---

comunicación, cooperación, autoridad, participación y liderazgo son característicos de este enfoque.

### **1.5.3. Estructural Funcional**

Aquí, los sistemas se hallan en un continuo ajuste, ya que se encuentran conformados en un proceso periódico de tensión y conformación. Una tipología de las organizaciones desarrolladas con este enfoque es el de Katz y Kahn, y es el siguiente: productivas ó económicas, estables o de apoyo y las destinadas a la función política o administrativa.

### **1.5.4. Enfoque Accionista:**

Considerado por Crozier y Silverman en 1963, la organización es resultado de la acción de sus componentes, por consiguiente, se está redefiniendo perennemente. En este enfoque las restricciones del hombre son las formas en las que construye socialmente la realidad, pero él mismo puede introducir objetivos diferentes, llevando a cabo la modificación de la organización y a la vez creando nuevas situaciones, las que modificarán la interrelación social.

### **1.5.5. De sistemas**

El concepto de sistemas, es resultado de un desarrollo derivado de la búsqueda que el hombre realiza constantemente, en cuando a tratar de llegar al conocimiento de si mismo y del medio que lo rodea. Así se tiene que ese impulso o ansia por saber y alcanzar a comprender, fundamentalmente, se han canalizado al desarrollo de una ciencia: La filosofía.

Se admite plenamente que el lineamiento fundamental que comprende la llamada Teoría General de Sistemas, están basados en algunos conceptos vertidos por Hegel (1770-1831) a quien corresponde el esquema de las ideas siguientes:

- 1.- El todo es la suma de sus partes
- 2.- El todo determina la naturaleza de las partes
- 3.- Las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo

---

---

4.- Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre sí<sup>9</sup>, como se observa en la figura número 1.

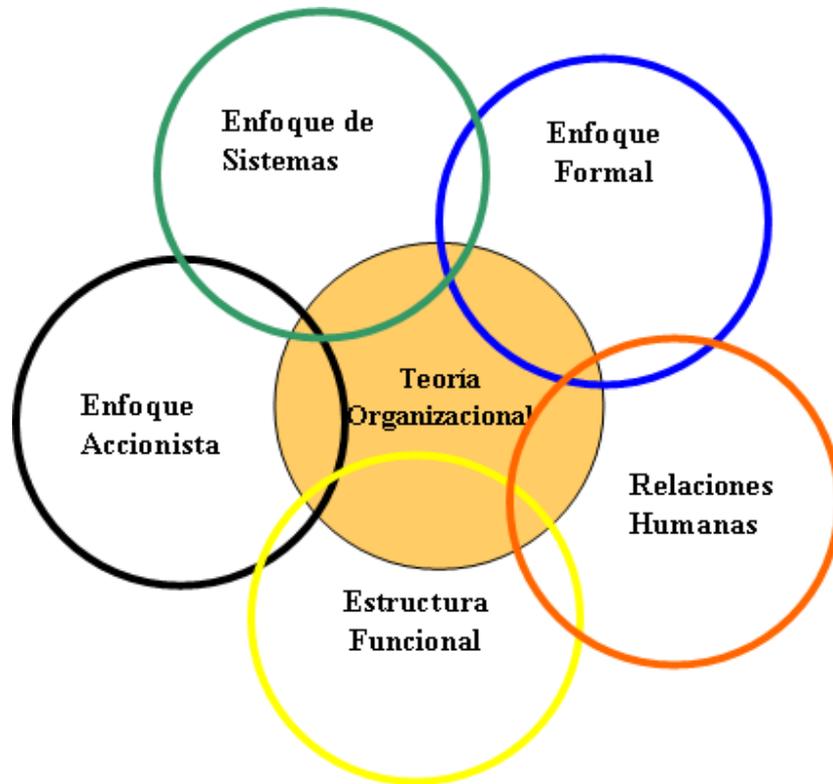


Figura núm. 1, fuente elaboración propia. Enfoques de la Teoría Organizacional

---

<sup>9</sup> Friederick Hegel Teoría General de Sistemas. Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas de Rodríguez Valencia Joaquín (1998), capítulo 7, p. 271-272, Ed. ECAFSA.

---

---

## 1.6. Objetivos de la Teoría General de Sistemas

La Teoría General de Sistemas, enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto, con el cual tiene múltiples interrelaciones de distinto nivel de relevancia; este modo de ver la naturaleza de los sistemas, tiene por objeto dar un marco conceptual para analizarla, que nos advierte que al estudiar cualquier parte de ellos, no podemos olvidar que esa parte, tiene relaciones vitales con un medio ambiente. Por otro lado, este marco conceptual nos advierte, que para estudiar cada parte de la naturaleza que nos interese, es conveniente enmarcarla en un sistema definido por sus tres componentes: Objetivo, Elementos e Interrelaciones.

De esta manera, la Teoría General de Sistemas nos permite analizar:<sup>10</sup>

“Cómo” se relacionan determinados elementos y “para que” se relacionan (investigación a partir de los elementos, para descubrir el objetivo, el sistema y el ambiente).

“Cuáles” elementos son necesarios y “cómo” se interrelacionan para producir determinados resultados (investigación a partir de un objetivo que se conoce como, para descubrir el sistema que lo produce)

“Para que” existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y “cuáles” son todos los elementos involucrados (investigación a partir de ciertos elementos, e interrelaciones para descubrir el sistema y su objetivo)

Por lo que la finalidad del Enfoque de Sistemas de la Administración en la presente investigación es la siguiente:

### 1.6.1. Crecimiento.

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, es una institución de educación superior, vista como empresa para este caso ha ido en constante cambio como

---

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia Joaquín (1998), “Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas”, capítulo 7, p. 271-272, Ed. ECAFSA.

---

---

cualquier otra. Inicia siendo una pequeña organización ya que contaba con escuelas y preparatorias, ha pasado por evolutivos periodos de cambio pasando de una empresa pequeña a mediana o de ésta a grande, como lo es en la actualidad.

### **1.6.2. Complejidad.**

Las complicaciones y flujos de comunicación administrativa son difíciles de comprender por las distintas formas en que cada área asimila la información y lo más importante: cómo la difunde. Los productos y procesos de producción que sustentan algunas empresas, son de importancia vital para la estabilidad institucional por lo que deben ser cuidados y desarrollados a partir de una planeación. Lo complejo en este caso será la disponibilidad de los departamentos para ser evaluados y entonces acepten la posible reestructuración.

### **1.6.3. Diversidad y cambios rápidos.**

La Institución está experimentando ciclos de vida dinámicos en razón de tener más y mejores propuestas educativas. Por ello, se implementan cambios a partir de la diversidad tomándola en cuenta como una herramienta para la apertura de una cosmovisión más amplia. Es sabido que una Institución muere al no presentar movilidad y la diversidad ayuda precisamente a eso, a desarrollar cambios favorables para la Organización y a impulsarla a tomar decisiones innovadoras para la credibilidad Universitaria.

### **1.6.4. Incertidumbre.**

Cualquier Organización moderna está dirigida por profesionales que tienen el reto de hacer más responsable y eficiente a su Organismo; esto es aplicable en los sectores público y privado. La toma de decisiones es una responsabilidad que recae directamente en los directores y jefes de cada área, es un proceso que abarca la propuesta, implementación o en su caso el rechazo de las propuestas emitidas por instancias externas que ayuden a la incorporación de planes acorde a la realidad en tiempo y espacio de la Institución educativa.

A continuación se muestra en la tabla comparativa número 4, las teorías del Enfoque Organizacional de Taylor, Fayol y Weber.

AUTOR	TEORÍA	LEGADO	ESTRUCTURA
Taylor	Organización Científica del Trabajo	La eficiencia se incrementa usando la racionalidad del trabajo en todos sus procesos	El trabajo de un capataz, debe estar dividido entre varios especialistas, lo que significa abandonar, el principio de la unidad de mando. Taylor llama a ese sistema Administración fun.
Fayol	Teoría Clásica de la Administración	La eficiencia se logra a través de una organización con bases científicas	Hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos; dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos: Técnicos Comerciales Financieros Administrativos Seguridad Contable
Weber	Teoría Burocrática	La burocracia implica jerarquización y raciocinio de la autoridad	La obra de Max Weber puede entenderse como un intento de comprender los aspectos técnicos y burocráticos del capital

Tabla núm. 4 Fuente: elaboración propia  
Cuadro comparativo de las Teorías de Taylor, Fayol y Weber, referentes al enfoque formal.

La tabla comparativa que se observa, es en relación de las Teorías de Taylor, Fayol y Weber.

### 1.7. Aplicación del Enfoque de Sistemas a la dependencia de Educación Superior

La figura número 2, muestra la concepción del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades como sistema con algunos de los elementos que lo componen y de cuyo

---

---

eficiente y eficaz funcionamiento depende de que cumpla con su misión. Debe observarse que la estructura organizacional interactúa con el resto de los elementos.

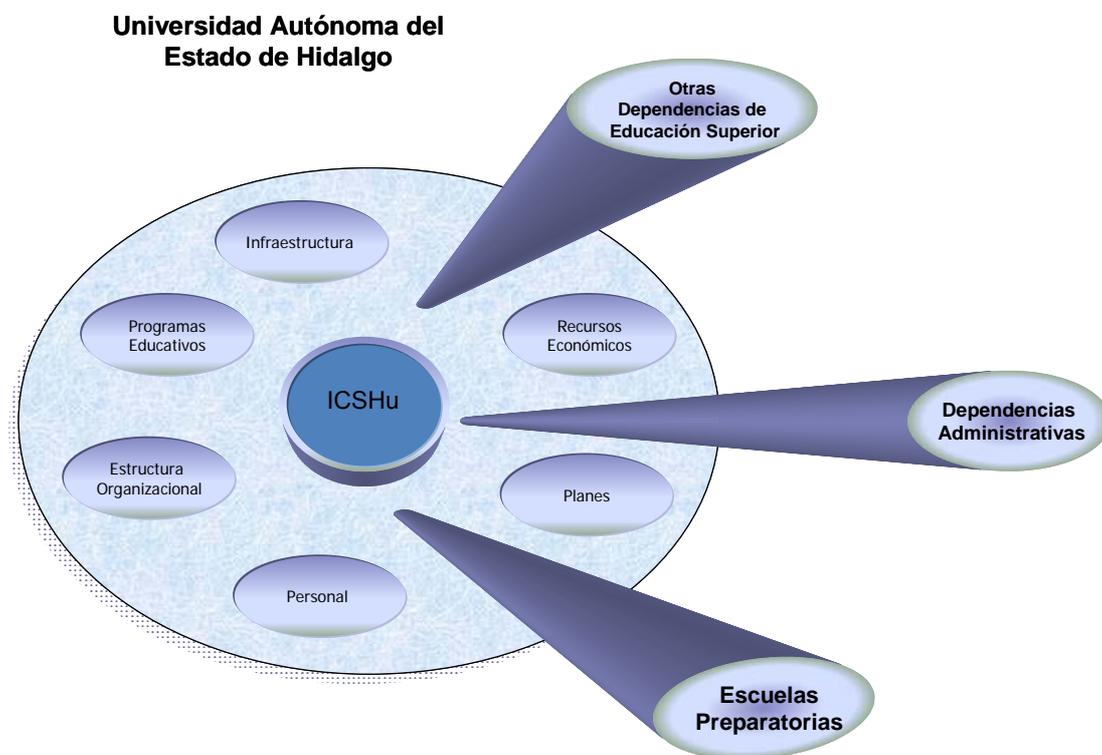


Figura núm. 2, fuente elaboración propia.  
Conceptualización del ICSHu como sistema

En esta misma figura se observa que el ICSHU hace sinergia con otras dependencias y forma el sistema mayor o supersistema denominado Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

En la siguiente figura, que es la número 3, se observa al Instituto que en este caso es una dependencia de Educación Superior como proceso, el que se representa de la siguiente manera.

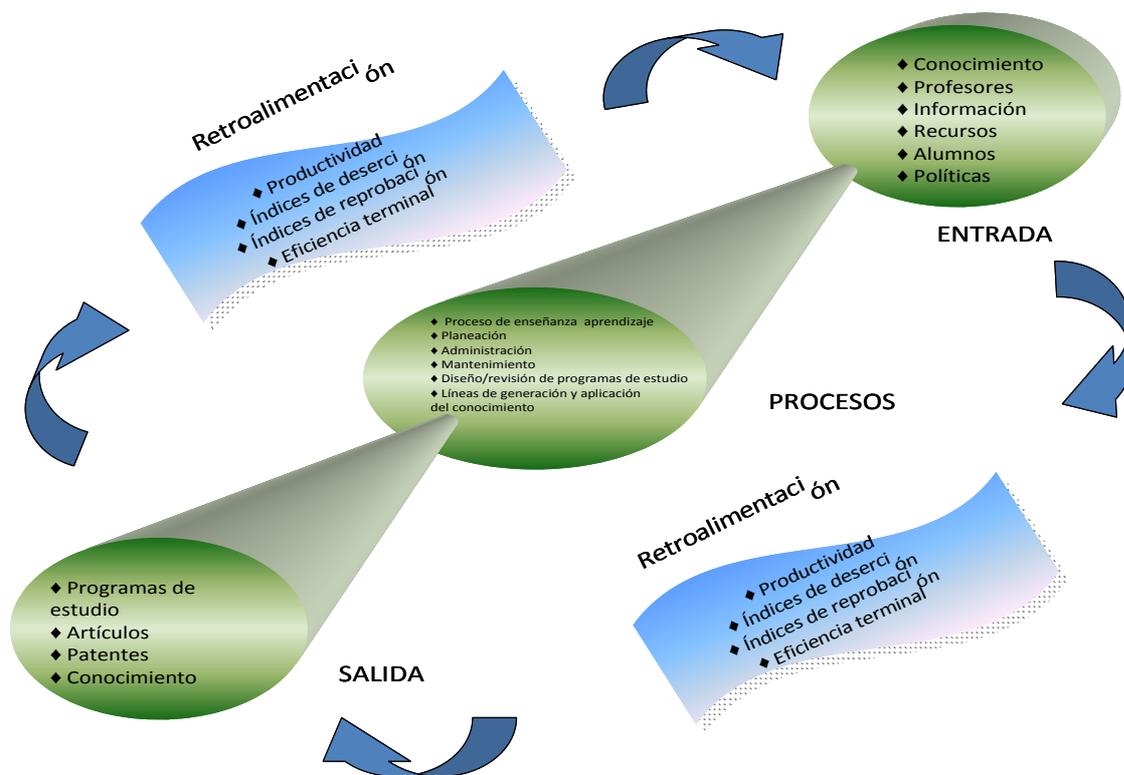


Figura núm. 3, fuente elaboración propia.  
La Dirección de Enseñanza Superior con su proceso de ciclo continuo.

Esta figura representa a la Dirección de Enseñanza Superior, como proceso, ya que éste es un ciclo continuo.

### 1.8. Diseño Organizacional

Una organización se crea para alcanzar algún objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomará para alcanzarlo.<sup>11</sup> Cuando hablamos del diseño de una organización nos referimos a la estructura organizacional completa, y es importante tomar en cuenta determinados principios fundamentales para la eficacia en la empresa. Mintzberg dice que "la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias de los otros"<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Daft, Richard L. (2007) "Teoría y diseño organizacional", México, 9ª. Ed. Thomson, p. 56.

<sup>12</sup> Mintzberg Henri (2000), "Diseño de Organizaciones Eficientes", op.cit.

---

---

El argumento de Mintzberg es que, las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o de configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Para Mintzberg, existen cinco componentes básicos para el buen funcionamiento de la organización como se aprecia en la figura número 4; esto no quiere decir que las cinco se deban llevar a cabo, cada empresa es diferente y abordará la que le corresponda, puesto que el propósito de dichas empresas en su estructura es el de coordinar el trabajo que se ha dividido.<sup>13</sup>

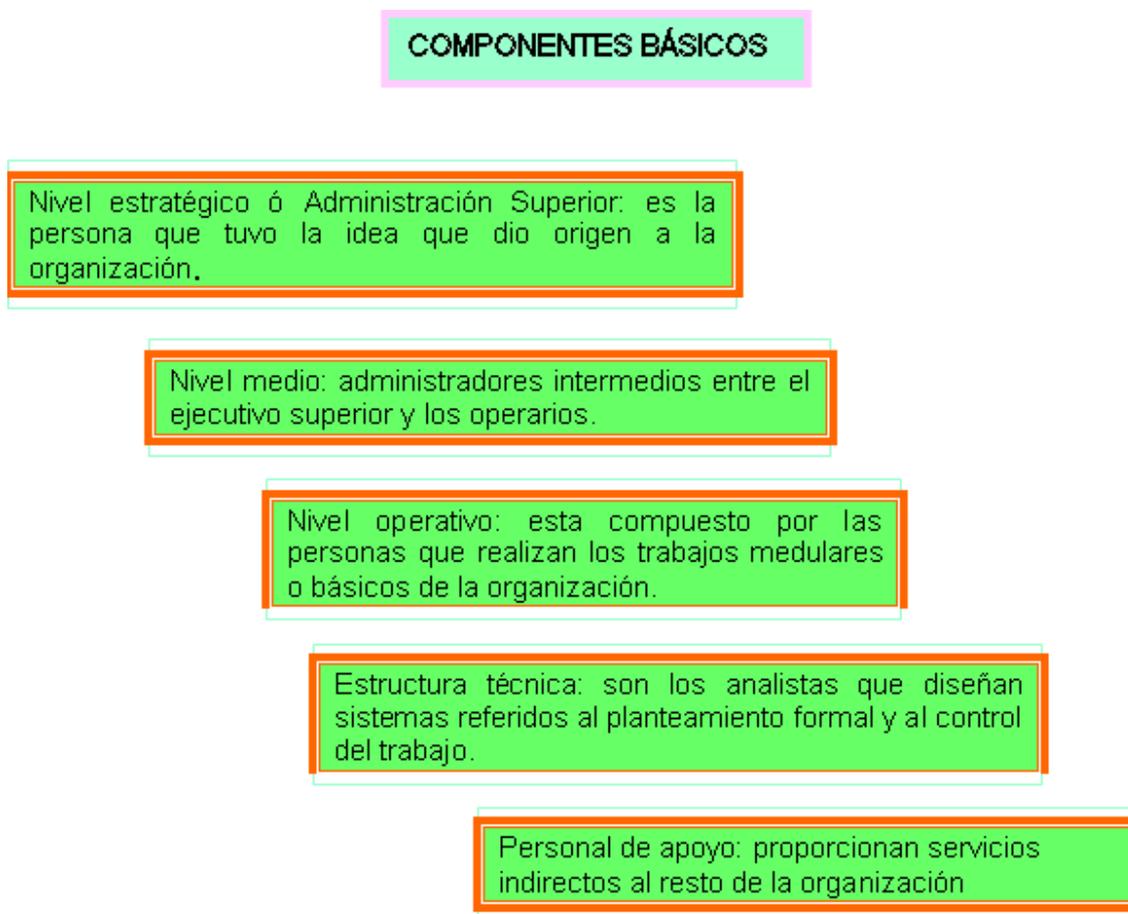


Figura núm. 4, fuente elaboración propia  
Los cinco componentes de Mintzberg

---

<sup>13</sup>Mintzberg Henry “Diseño de Organizaciones Eficientes”, 2000, op. Cit.

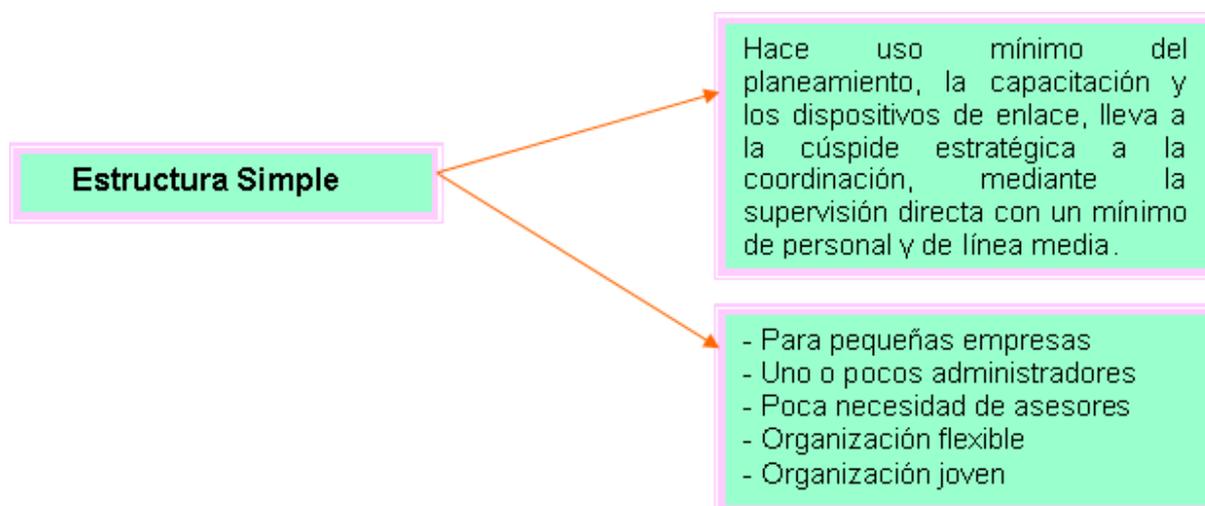
---

---

## 1.9. Clasificación de Estructuras Organizacionales

La organización de hoy en día se encuentra atrapada entre los paradigmas del pasado que le impiden volverse más dinámica y flexible. En los últimos años se han buscado infructuosamente las fórmulas que le permitan sobrevivir en un medio ambiente competitivo cada vez más dinámico y turbulento. Sin embargo, los cambios han sido parciales y no han logrado adecuar la esencia de las instituciones a las nuevas e incrementales demandas del entorno. A pesar de todo, sabemos que las organizaciones del siglo XXI deberán aprender a co-evolucionar y adecuar sus Estructuras en este nuevo entorno si quieren permanecer dentro de la arena competitiva<sup>14</sup>

Las organizaciones tienden a adoptar una estructura definida como resultado del diseño organizacional, y algunas de ellas pueden ser como las que se aprecian a continuación en la figura número 5.



---

<sup>14</sup> Cornejo Álvarez, Alfonso (2004). “Administración de la Complejidad a través del cambio Estructural”, Ed. Castillo. México. p. 77

---

---

### Estructura Divisionalizada

El enlace es la conexión que se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades ó divisiones tiene gran autonomía.

- Identities independientes unidas por una administración.
- Estructura parcial superpuesta sobre otras.
- Va acompañada de un alto grado de centralización.
- Creación de unidades orientadas hacia el mercado, que garanticen la autonomía de operación.
- Supervisión directa y medición del desempeño.
- Tiende a burocratizarse y a centralizarse.
- Resuelve problemas de adaptación.

### Estructura Monofuncional

Todo el peso de la organización recae en la autoridad de una sola persona o grupo

- En una sola persona recae la responsabilidad.
- El grupo o persona toma las decisiones.
- No funciona la empresa si no es con la autorización de la persona o grupo.

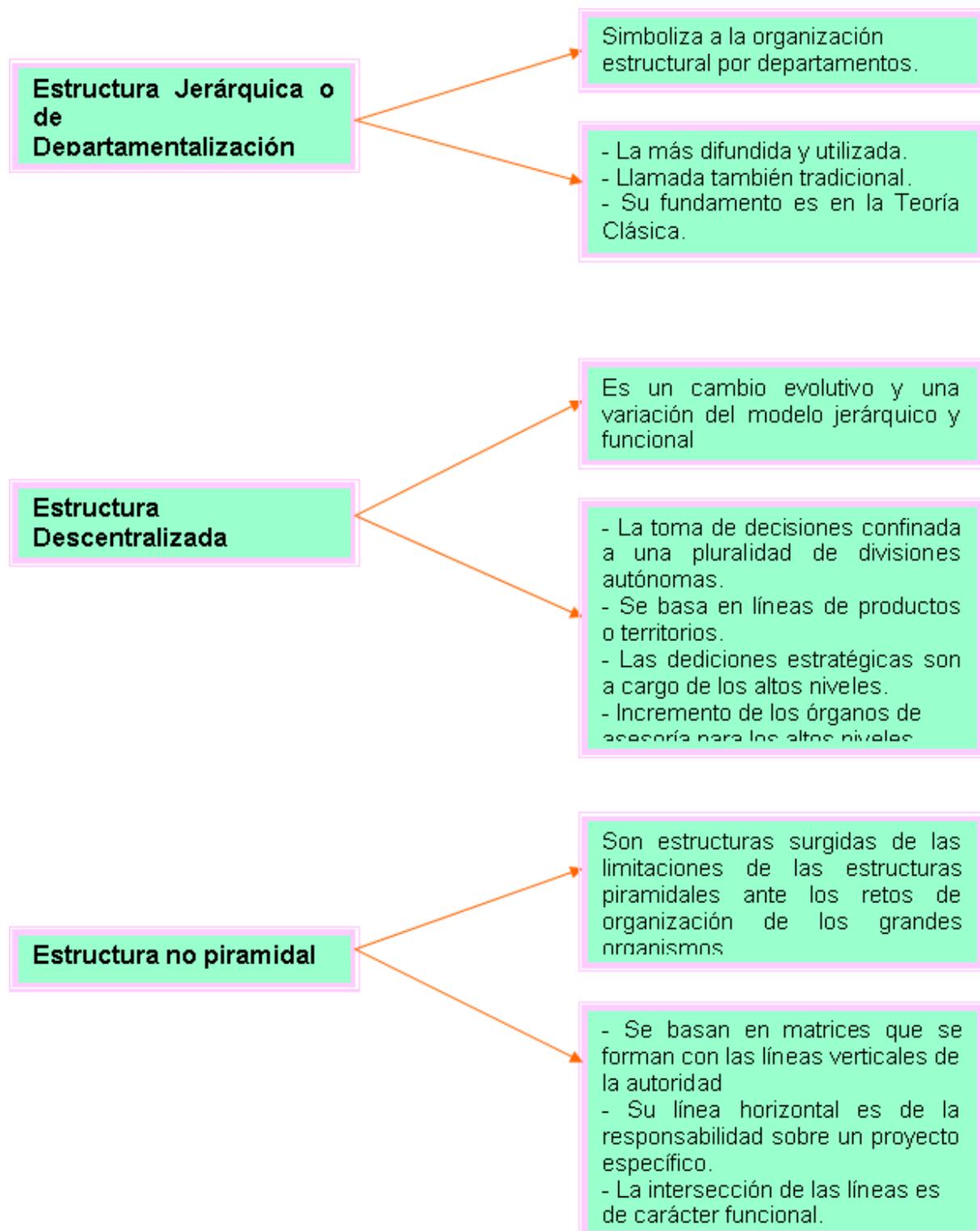


Figura núm. 5. Fuente: elaboración propia.  
Diferentes tipos de estructuras de Henry Mintzberg

---

---

## 1.10. Tipos de Organización Académica de las Instituciones de Educación Superior

A principios de la década de los años 80's Clark Burton R.<sup>15</sup>, indica, que existen dos tipos o formas básicas que siguen las universidades para organizarse:

- Por escuelas o facultades
- Por departamentos

Los principales antecedentes de estos dos tipos de organización académica se llevaron a cabo principalmente en Alemania, Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos.

## 1.11. Organización Académica por Escuelas ó Facultades

La organización por escuelas y facultades es la forma tradicional y es el producto de la concepción francesa. Esta organización tiene como unidad básica la profesión, es decir, la enseñanza de una o varias profesiones afines. En este tipo de organización la docencia se lleva a cabo en las Escuelas y Facultades, mientras que la investigación en los centros ó institutos de investigación. Normalmente esta organización es vertical. Escuela puede definirse como la “unidad de estudios donde se utiliza para la enseñanza a profesionales y científicos, quienes se dividen entre ellos las distintas partes del currículo. Se consideran las distintas disciplinas como componentes de un campo profesional y la función central de la escuela, es coordinar las necesidades de docencia en las distintas disciplinas. En algunos casos las áreas académicas dentro de una escuela tienen actividades de investigación, pero esto es en forma personal, los profesores tienen ante todo obligación docente”<sup>16</sup>, la escuela provee las condiciones necesarias para que los alumnos obtengan su título ó grado académico; cuando la obtención de este grado se extiende a maestría ó doctorado suele llamarse facultad<sup>17</sup>. Burton<sup>18</sup> comenta que la organización por escuelas o facultades es menos adecuada para disciplinas en expansión, por lo que cada vez es mayor el número de

---

<sup>15</sup> Burton R., Clark, (1983) “El sistema de educación superior”. Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen”, Universidad Futura, México. 1983. p.214.

<sup>16</sup> Castrejón Díez, Jaime. (1982), “El Concepto de Universidad”, Ed. Porrúa. México. P. 175.

<sup>17</sup> Ídem.

<sup>18</sup> Burton R., Clark, “El sistema de educación superior”, op. Cit.

---

---

Universidades que adoptan la organización departamental, aunque para algunos reformadores norteamericanos (Estados Unidos es el país con la mejor organización departamental), ya está pasada de moda, pero ofrece una alternativa para mantener e integrar las disciplinas modernas en un grado imposible de lograr bajo la hegemonía de la facultad.

### **1.12. Organización Académica Departamental**

El departamento como unidad básica en la organización universitaria, surgió de forma poco definida en la Universidad de Harvard hacia el año 1767.

En 1824, la Universidad de Harvard avanzó en el proceso de departamentalización al recomendar que sus profesores se agruparan en departamentos separados.

Cada uno de éstos estaría constituido por estudios similares y con un profesor como responsable de la dirección de esos estudios.

La Universidad de Vermont adoptó esa modalidad en 1825, le siguieron Wisconsin en 1848 y hacia 1880 Cornell y John Hopkins.

La consolidación definitiva de esta forma de organización ocurrió nuevamente en Harvard en 1890 donde, de forma paralela, se introdujo el sistema de créditos, con el objetivo de proporcionar flexibilidad docente de una misma disciplina.

La organización departamental alcanzó su desarrollo máximo en Estados Unidos durante el periodo 1949 – 1950. mientras tanto, en América Latina, se mantuvo, por muchos años, la estructura por escuelas o facultades y el sistema departamental solo se incorporó en algunos lugares al extenderse la influencia económica, política y tecnológica de Estados Unidos en las décadas posteriores a la segunda guerra mundial, fue hacia fines de la década de los sesenta e inicios de los setenta cuando antiguas y nuevas universidades se organizaron con base a departamentos; en Bolivia en 1972, la ley universitaria contempló que el departamento sustituyera a la cátedra

---

---

como unidad fundamental de docencia e investigación. Acontecimientos parecidos se dieron en Colombia, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Chile, Perú y Venezuela<sup>19</sup>.

Por lo anterior, se puede decir que en México la organización departamental es menos común aunque ha sido adoptada por algunas universidades mexicanas como: el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Autónoma Metropolitana, la Universidad Iberoamericana, la Universidad del Valle de México y el Sistema de Institutos Tecnológicos.

La organización departamental en su inicio en México, se da según lo señala<sup>20</sup> Follari en un momento en que se realizan en las Universidades Públicas severos cuestionamientos a propósito del movimiento estudiantil de 1968 y aparece el discurso de la reforma educativa.<sup>21</sup>

Una IES se encuentra organizada por departamentos cuando su unidad de funcionamiento es el departamento y a este se le conoce como la unidad académico-administrativa básica de una universidad, en el que se reúne a una comunidad de académicos que cuentan con autonomía relativa y son responsables de las tareas académicas de investigación y docencia en un campo especializado del conocimiento<sup>22</sup>.

Esta forma de organización académica surgió como una respuesta a los problemas administrativos y a la ineficiencia que acompaña al gigantismo de las instituciones y a la centralización en la toma de decisiones; ya que el tamaño cada vez mayor y la complejidad organizacional que se derivó del crecimiento de las universidades rebasó en ocasiones su capacidad operativa, por lo que la toma de decisiones relacionada

---

<sup>19</sup> Latapí Sarre, Pablo, SEP: Rendición de cuentas, 2006.

<sup>20</sup> Follari, Roberto, "Educación Superior", Ed. Universitaria, 1997.

<sup>21</sup> [www.anuies.mx](http://www.anuies.mx)

<sup>22</sup> Quintero Mogica, Dora Luz Tesis: Propuesta de departamentalización, bajo la modalidad de áreas académicas, para el nivel superior de la UAEH. Pachuca, Hgo., México: UAEH, División de Investigación y Posgrado, 1997.

---

---

con administración, promoción, formación de graduados, investigación, desarrollo de la disciplina, etc., requirió ser delegada al departamento.

El departamento no sólo es la unidad operativa básica de la universidad, es también el espacio físico que alberga al personal académico que tiene formación especializada en un campo específico del conocimiento, donde los académicos realizan actividades de investigación y docencia en un ambiente de igualdad en virtud de no existir relaciones jurídicas entre ellos, ya que en este tipo de organización se cuenta únicamente con un jefe de departamento.

---

---

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en su aparición desde 1861<sup>23</sup> no como Universidad sino, como institución de educación, con el paso de los años ha tenido varios cambios de acuerdo al tiempo en que ésta vive y ahora en el siglo XXI, tiene un cambio trascendental que las personas iniciadoras en 1861, no se hubieran imaginado como iba a estar conformada a estas fechas, de como lo es en el 2008 con el cambio estructural del surgimiento de seis Institutos que albergan varias licenciaturas cada uno de ellos, pero en este caso únicamente la referencia es al Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, en donde se encuentra incluida la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, la cual en su quehacer diario de cubrir las necesidades de la sociedad, desea formar mejores profesionales; motivo por el cual se realiza este trabajo.

#### 2.1. Antecedentes de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Hace más de 135 años, específicamente en el año de 1861, la sociedad hidalguense tenía la expectación de que se nombrara un nuevo Estado de la República a partir de territorio del Estado de México, y es hasta 16 de enero de 1869, cuando el presidente Benito Juárez firmó el decreto de creación del Estado de Hidalgo, nombrando como Gobernador Provisional al Coronel Juan Crisóstomo Doria<sup>24</sup>.

Surge este centro educativo con el nombre de Instituto Literario y Escuela de Artes y Oficios del Estado de Hidalgo, y el 18 de mayo de 1869, es inaugurada la Escuela Preparatoria, siendo su primer director Mariano Navarro.

Y para dar cabida a nuestra Universidad es hasta 1961 que surge este hecho trascendental, en virtud de que durante el gobierno del Presidente Adolfo López

---

<sup>23</sup> Ballesteros García, Víctor Manuel “RAÍCES HIDALGUENSES, Breve Historia de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo” (1997), Ed. UAEH, Pachuca, Hgo., p.

<sup>24</sup> Idem.

---

---

Mateos (1958-1964), se fueron creando universidades en varios estados de la República. En Hidalgo, la población estudiantil demandaba educación superior, así que las circunstancias fueron propicias para que, el 24 de febrero de 1961, la XLIII Legislatura Local promulgara el decreto número 23, para la creación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo<sup>25</sup> que empezó a funcionar el 3 de marzo del mismo año.

---

<sup>25</sup> Ley Orgánica, 1961.UAEH

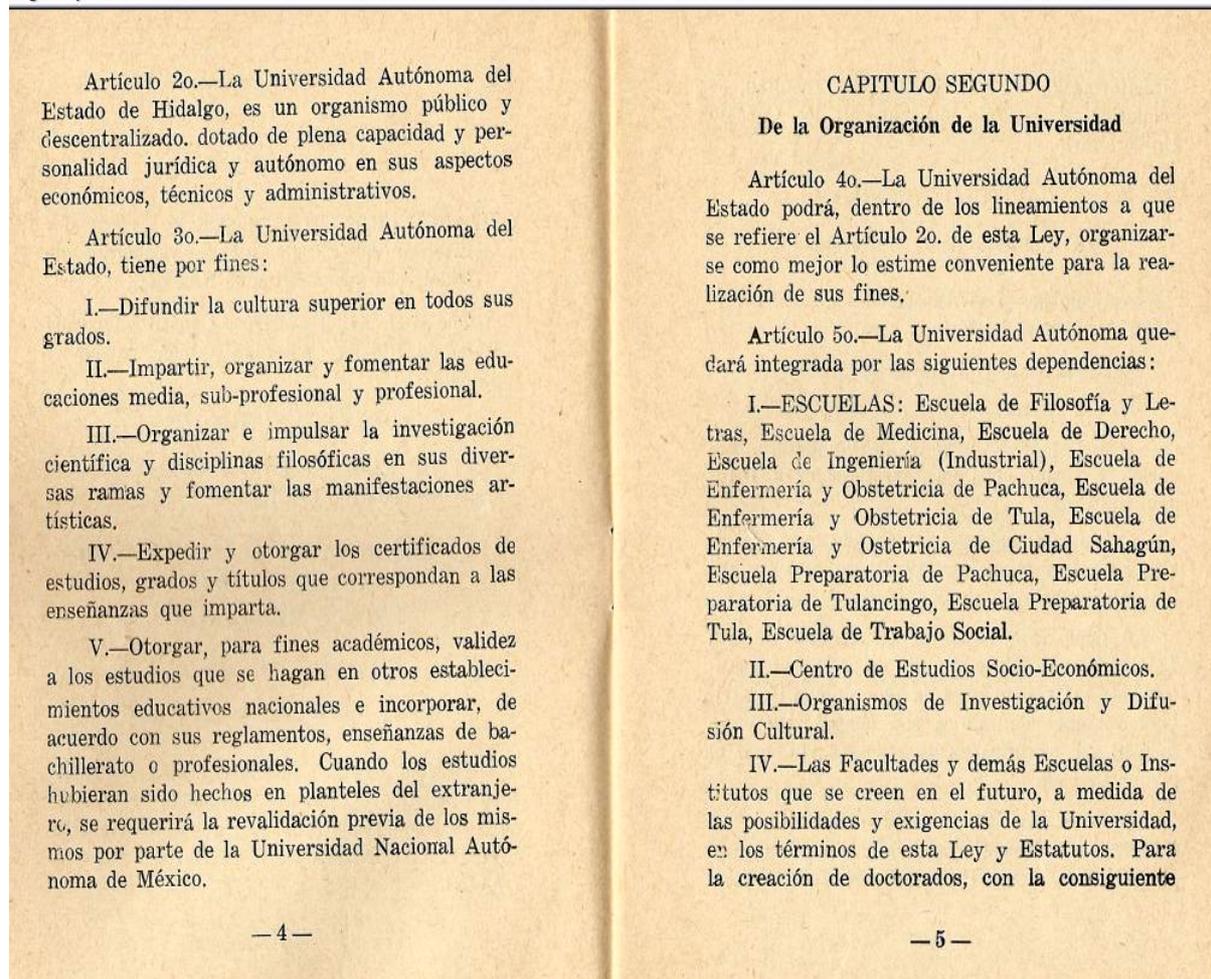


Figura núm. 6. Fuente Ley Orgánica de la UAEH, 1961  
 Capítulo Segundo: de la Organización de la Universidad

En la figura número 6, son las páginas 4 y 5 de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de 1961, razón de ser de la Universidad; en donde se observa el Capítulo Primero, artículo 2º. Aquí se estipula la plena capacidad y personalidad jurídica y autónoma en sus aspectos económicos, técnicos y administrativos.

---

---

Capítulo Segundo, Artículo 4º. Habla que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo podrá organizarse como mejor lo estime conveniente para la realización de sus fines.

En la figura número 7, se observa como quedó estructurada la organización de la Universidad, de acuerdo a la Ley Orgánica de 1961.

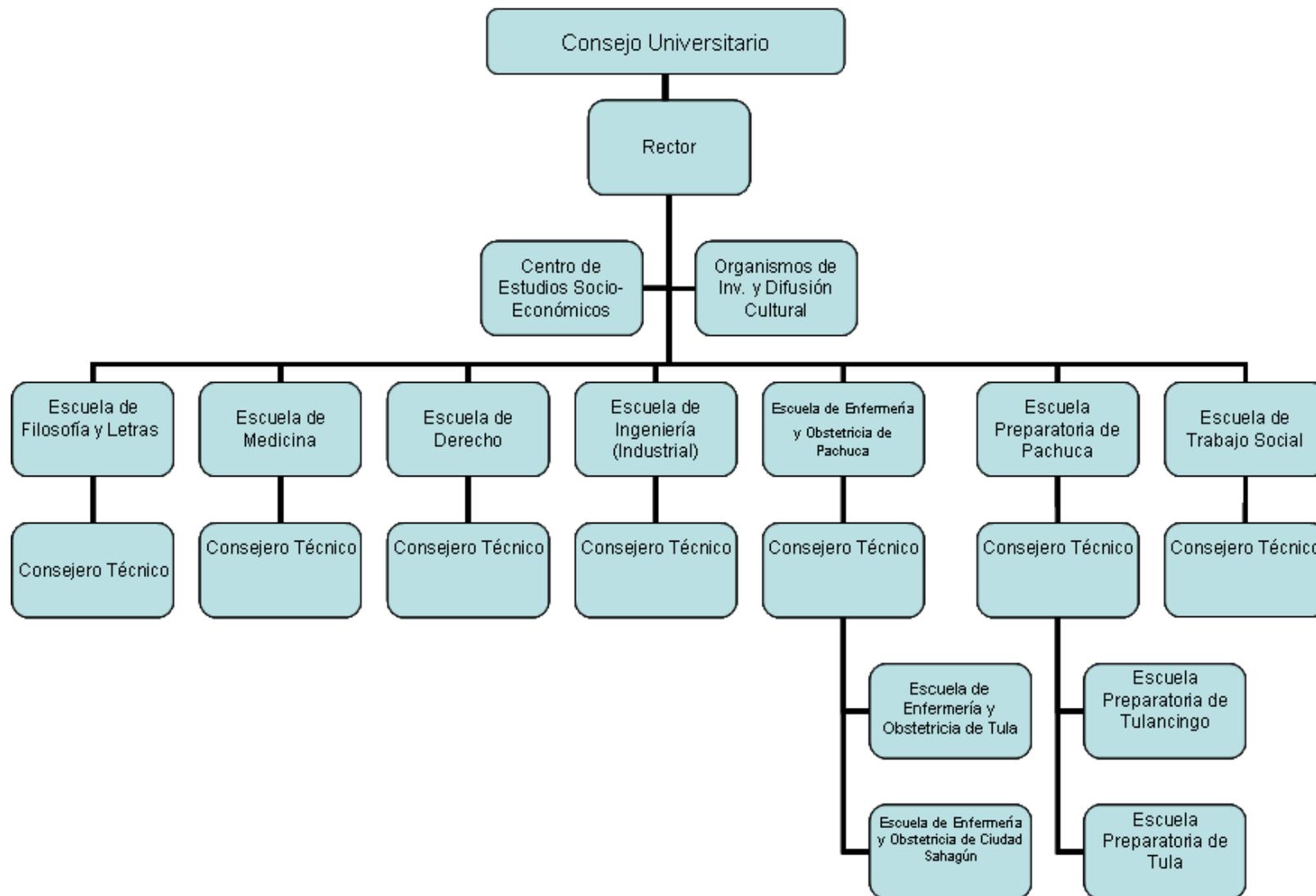


Figura número 7, fuente: Ley Orgánica de la UAHEH 1961  
 Estructura Organizacional de 1961 de acuerdo a la Ley Orgánica del mismo año.

---

---

Como se aprecia en la figura número 7, que de acuerdo a la Ley Orgánica de 1961., la nueva Universidad quedó integrada por las carreras de Filosofía y Letras, Derecho, Ingeniería Industrial, Medicina, Enfermería y Obstetricia y Trabajo Social, el Centro de Estudios Socioeconómicos, así como los organismos de investigación y difusión que se fueron creando posteriormente.

Las escuelas de Enfermería y Obstetricia de Tula y Tulancingo y la de Filosofía y Letras anunciadas en el decreto de creación nunca se abrieron, en cambio, la Escuela de Derecho se fue desarrollando paulatinamente, de manera que en 1965 egresó la primera generación de abogados<sup>26</sup>.

En septiembre de 1974 se crearon los institutos de Ciencias Sociales (hoy Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades), de Ciencias Exactas (actualmente Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería) y de Ciencias Contable-Administrativas (actualmente Instituto de Ciencias Económico-Administrativas). En 1986 se creó el Instituto de Ciencias Agropecuarias, que inició sus labores con la licenciatura en Ingeniería Agroindustrial. Para 1977 la estructura organizacional estaba constituida como se muestra en la figura número 8.

---

<sup>26</sup> Menes Llaguno, Juan Manuel “La Fuerza de la Historia”, Ed. UAEH, 1989, p. 141.

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE HIDALGO ESTRUCTURA ORGANICA

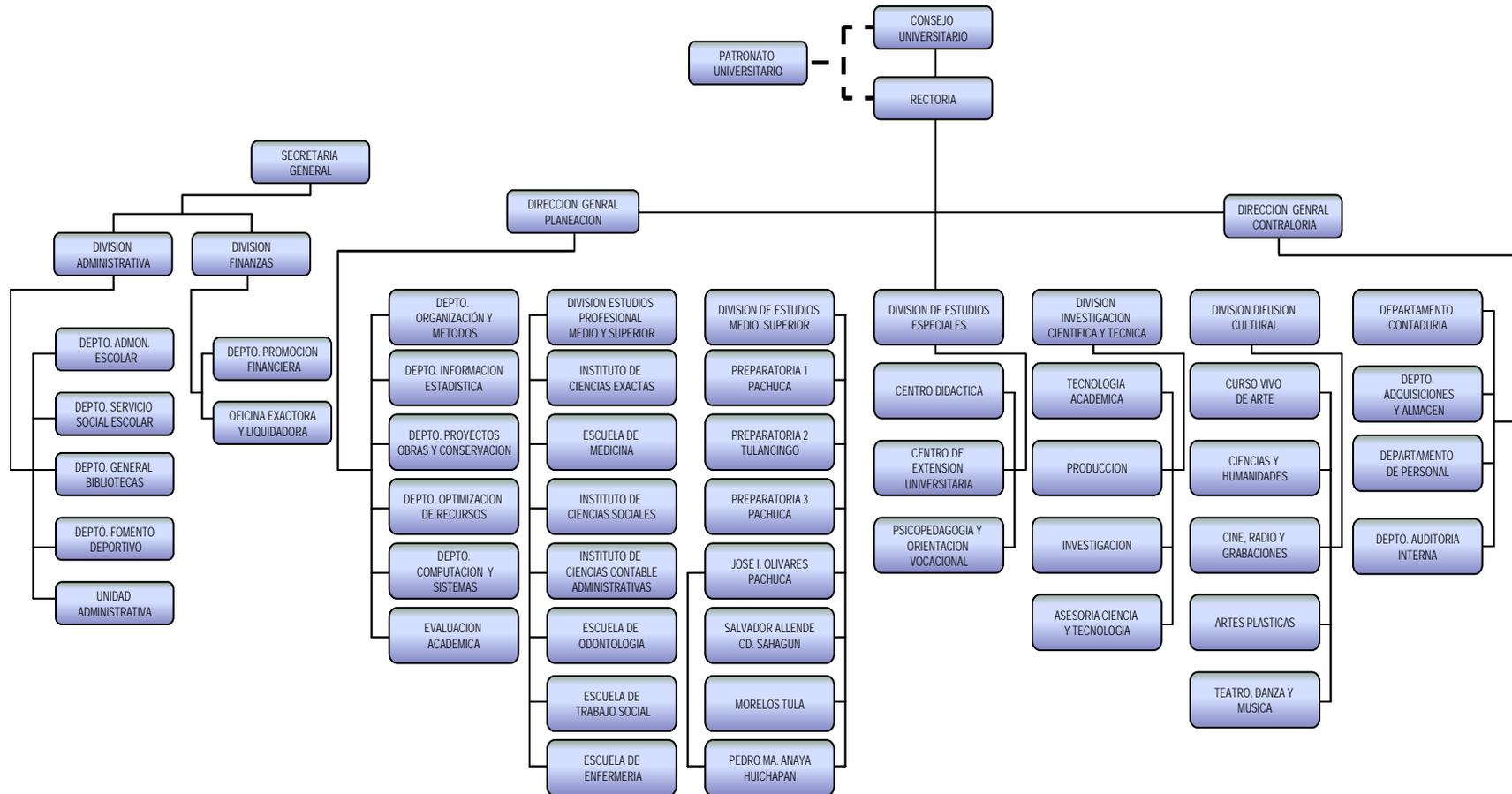


Figura núm. 8, fuente: Manual General de Organización. UAEH 1977  
Estructura Organizacional de la UAEH, Órganos de Dirección y Servicio, 1977.

---

---

Como se observa en la figura número 8, el organigrama en 1977 de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ya cuenta con una estructura acorde al tiempo, pero para 1980, pocos años relativamente, su estructura ha cambiado, ya que va creciendo de acuerdo con las necesidades de la población estudiantil, como se observa en la figura número 9.

## El desarrollo organizacional en la UAH

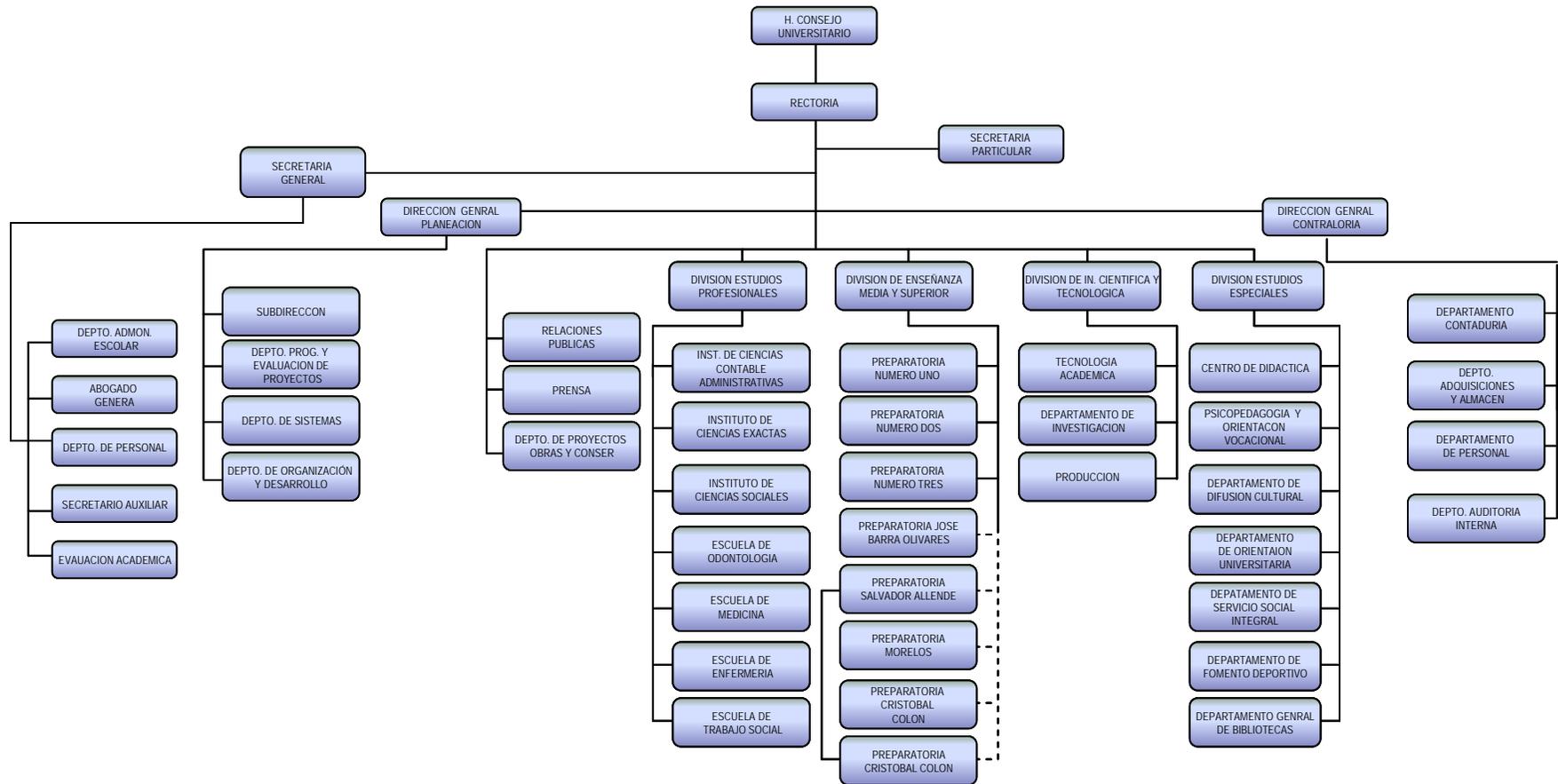


Figura núm. 9, fuente:  
 Publicación bimestral "Boletín de Información Técnica". UAH, 1980, año 3 Número 3, pág. 23.  
 Estructura Organizacional UAH en 1980.

---

---

En esta figura número 9, se muestra el organigrama del año de 1980, de acuerdo como se publica en el Boletín de Información Técnica número 3, que emite la Universidad, en su página 23 de 1980; esta estructura que comparada con la de 1977 en tan solo tres años de diferencia se nota el cambio que tiene y que para 1984, el cambio es radical como se observará en la figura número 10.

## UNIVERSIDAD DEL ESTADO DE HIDALGO

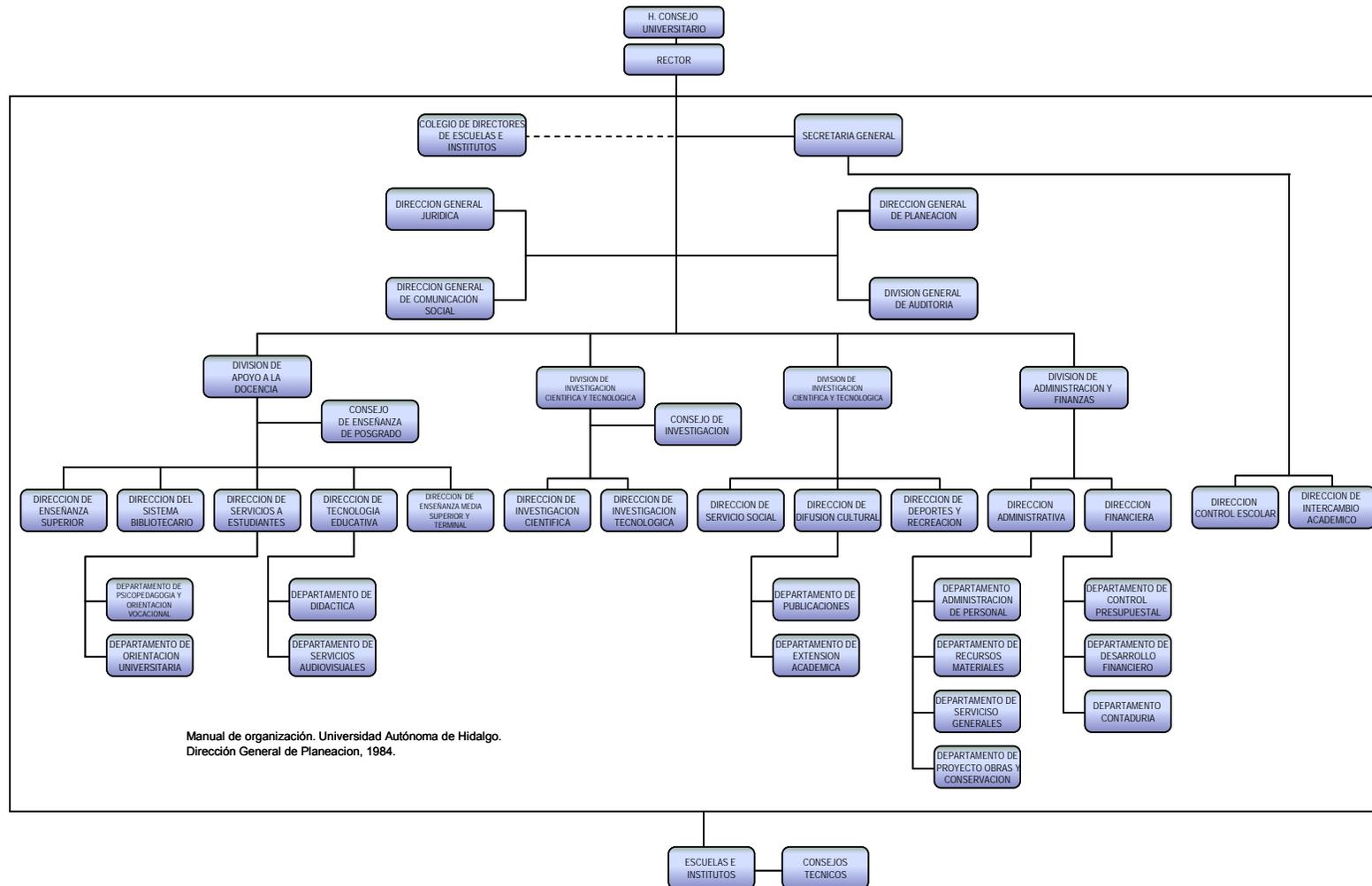


Figura núm. 10, fuente: Dirección General de Planeación, 1984, Manual de Organización UAEH.  
Estructura Organizacional de 1984.

---

---

Como se observa en la anterior figura número 10, para 1984, ya han sido cambiados algunos departamentos y otros más se aumentaron, ya que como mencioné anteriormente, conforme pasan los años la Universidad como organización educativa, es más solicitada por parte de los estudiantes que egresan de secundaria y bachillerato para cursar una profesión y poder incursionar en el ámbito laboral.

Para el año de 2005, la estructura organizacional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, es ya totalmente cambiante, han surgido más departamentos, otras escuelas, campus, etc., todos ellos dependientes de la Universidad, como se muestra en la figura número. 11.



---

---

Se aprecia en la figura número 11, el crecimiento de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo el cual se da año con año y que en comparación con el de la figura anterior correspondiente al año de 1987, existe un cambio más radical, puesto que también los egresados de secundaria y bachillerato demandan más; también, se aumentó la contratación de más catedráticos para atender la población escolar, aunado a ello, surge el posgrado en la Universidad, con especialidades, maestrías y doctorados en algunos institutos.

La importancia que tiene una organización, radica principalmente en la funcionalidad de su estructura; esto es, que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo cuenta con una sólida organización la cual nos permite visualizar su estabilidad jerárquica; motivo por el cual se realiza este proyecto cuya finalidad es la creación de una estructura de posgrado en la licenciatura en Ciencias de la Comunicación. A continuación se observa como se encuentra la Estructura Organizacional de la UAE en el año de 2008, como se observa en la figura número 12.



---

---

## 2.2. Antecedentes del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades

En el año de 1869 se ofrecía la carrera de abogacía, en el llamado Instituto Científico y Literario del Estado de Hidalgo, pero por falta de alumnos se cierran las cátedras de la carrera de Derecho, que había funcionado durante 14 años, a pesar de que no había egresados en el campo de Derecho, el Instituto emitía títulos profesionales. La condición para la expedición del Título de Abogado era presentar examen ante un jurado y posteriormente realizar un examen ante el Tribunal Superior de Justicia; en 1875, se abrieron las Cátedras del primer año de Jurisprudencia y de Medicina.

Para 1890, se da una nueva Ley orgánica de Instrucción Pública del Estado, donde se advertía como se irían suprimiendo cada año los cursos de Derecho. En el Instituto se seguían realizando exámenes para expedir títulos de Abogado, práctica que se suprimió hasta 1893.

En 1921, se crea la Universidad del Estado de Hidalgo con el Decreto N° 50 de la XXVI Legislatura<sup>27</sup> y con ella la escuela de Jurisprudencia, con lo cual se reestablece el Instituto Científico y Literario, para 1944 se emitió un decreto por el que se establecía la carrera de Derecho, entre otras, en sus dos primeros años pero por falta de alumnos en 1946 se cierra nuevamente la carrera.

En 1952 se cambia el nombre por el de Instituto Científico Literario y Autónomo y es aquí cuando de nueva cuenta se reabre la carrera de derecho ofreciéndose los tres primeros años y se completo entre 1956 y 1959 y es hasta 1961 cuando se promulga la creación de la Universidad Autónoma de Hidalgo, con el decreto N° 23, emitido por la LXIII Legislatura Local<sup>28</sup>.

El 3 de marzo de 1961, nace la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo conformada por las Escuelas de Derecho, Medicina, Ingeniería (industrial), Enfermería

---

<sup>27</sup> Op. Cit. p. 28

<sup>28</sup> Menes Llaguno, Juan Manuel “La Fuerza de la Historia”, Op. Cit.

---

---

y Obstetricia, Trabajo Social y la Escuela Preparatoria de Pachuca (antes ICLA). A partir de entonces, la Escuela de derecho fue completando sus estudios, de manera que en 1965 entregó la primera generación de abogados.

Inicialmente el Instituto de Ciencias Sociales constituido como tal, presentaba la estructura organizacional que estaba integrada por Dirección, Secretaria y Jefes de Grupo del primero, segundo, y tercer año con un secretario de grupo respectivamente, misma que se muestra en la figura número 13.

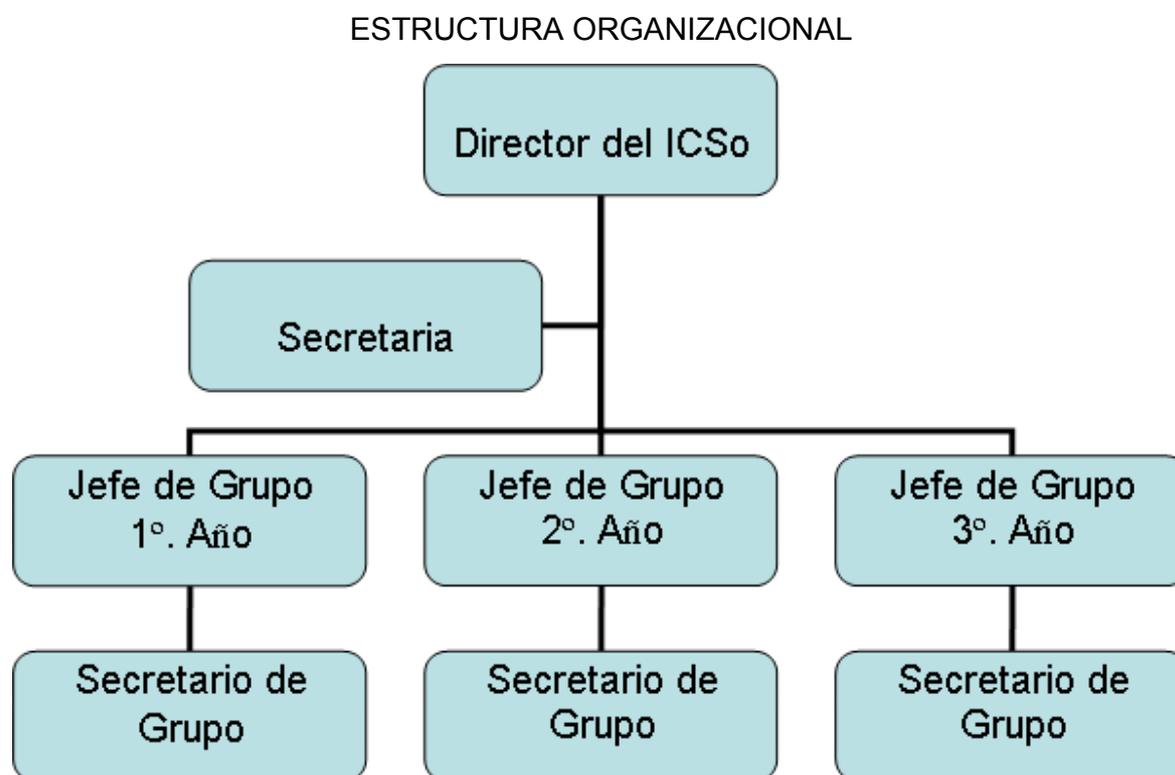


Figura núm. 13, fuente elaboración propia. Documento del 2º. Informe del Rector de 1961  
Organigrama de la Escuela de Derecho

Para 13 de septiembre de 1974 es creado el Instituto de Ciencias Sociales, aprobado por el H. Consejo Universitario en el Acta No. 35 de fecha 13 de septiembre de 1974; la creación de la Licenciatura en Derecho se constituye como se encuentra asentado en el acta No. 26 de fecha 6 de abril de 1973, ya que en 1961 no se encuentra ningún

---

---

dato al respecto y en la gestión como director de la Escuela de Derecho el Lic. Agustín Cerón Flores, se logra la transición de ser Escuela de Derecho por la de Instituto de Ciencias Sociales, dejando su nombre anterior; ya que su período como director comprendió de 1970 a 1976, así como también se construyó el área del Seminario de Tesis de la misma institución<sup>29</sup>.

El 5 de julio de 2001, con el Acta No. 218, emitida por el H. Consejo Universitario, se aprueba la Creación del ICSHu. (Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades), nace con ocho áreas académicas: Derecho y Jurisprudencia; Ciencias Políticas y Administración Pública; Trabajo Social, Enseñanza de la Lengua Inglesa; Historia y Antropología; Ciencias de la Educación; Sociología y Demografía; Ciencias de la Comunicación; cabe hacer notar que dicha creación es en la fecha antes citada, sin embargo, las actividades de las diferentes Áreas Académicas, sus PE y CA empiezan a funcionar en el año 2002 integradas al Instituto<sup>30</sup>.

A petición de la Secretaría de Educación Pública, en 1977 se plantea la necesidad de organizar de manera diferente el quehacer institucional en el campo de las Ciencias Sociales y Humanidades, por lo que académicos de las áreas afines a estos campos elaboraron un documento para plantear una nueva visión de la actividad académica, donde se vincularán las funciones sustantivas de la educación superior: Docencia, Investigación y Extensión de la Cultura como un todo y no como funciones por separadas; fenómeno que también se dio entre los propios Institutos de Ciencias Sociales, Ciencias Contable Administrativas y la Escuela de Trabajo Social.

La respuesta del trabajo académico que se realizó, fue un documento donde se diseñó la necesidad de unir en una sola dependencia de Educación Superior a las disciplinas de las Ciencias Sociales y las Humanidades, con la posibilidad de ampliar la oferta educativa con nuevas licenciaturas en estos campos, emitiéndose de esta forma el

---

<sup>29</sup> Número Conmemorativo, Pachuca, Hgo. Julio de 1972. “Año de Juárez UNIDAD UNIVERSITARIA”, pag. 58, Ed. UAEH.

<sup>30</sup> Documento propiedad de la DES del ICSHu de la UAEH, p. 8

documento del “Programa del Mejoramiento del Profesorado del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades”.

Dicho documento a partir de 1997 se convierte en rector de las acciones emprendidas con la finalidad de integrar las actividades de docencia, investigación y Extensión, como un proceso dinámico; para lograr esta finalidad, se plantea una estructura organizacional menos burocratizada y más horizontal, con fuertes interacciones entre las dependencias, sus funciones y los sujetos responsables de la concreción del trabajo académico. Por tal motivo se diseña un organigrama donde se visualiza y distingue cada uno de sus componentes estructurales, donde se incluye nombre del puesto, el objetivo y funciones principales; aclarando que su nivel de generalidad, propicia el desarrollo creativo de quien desarrolla el puesto, al no establecer ninguna limitación para su eficaz desempeño.<sup>31</sup>

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ICSHu.

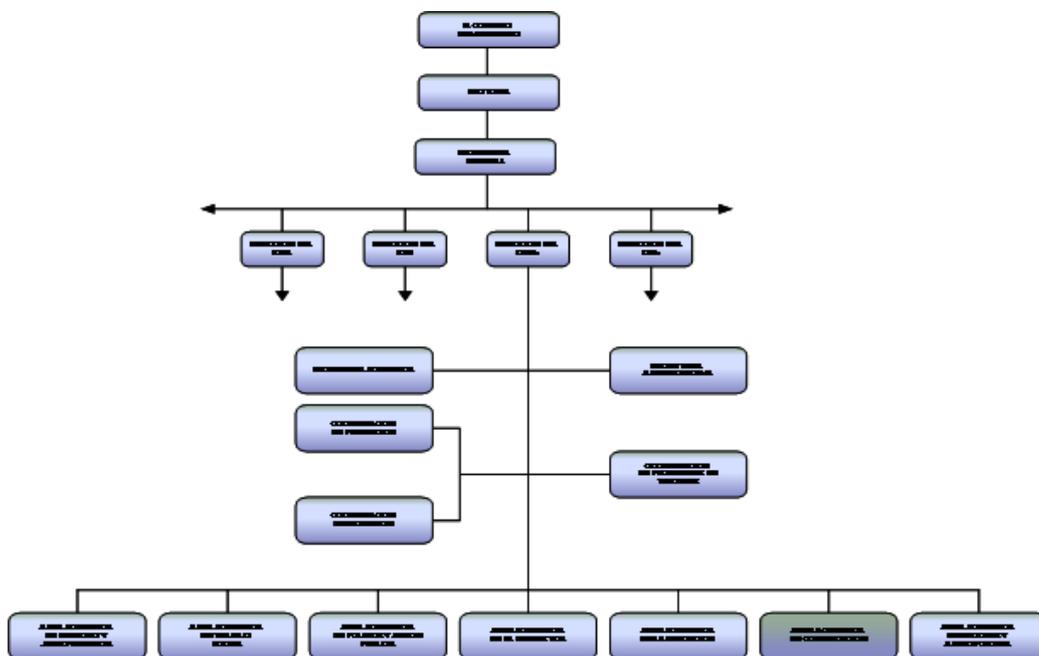


Figura núm. 14, fuente: ICSHu.  
Conformación del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades en el año de 2001

<sup>31</sup> Documento propiedad de la DES del ICSHu de la UAEH, p. 8

---

---

En este Organigrama correspondiente a la figura núm. 14, se observa como quedó la conformación del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades en el año 2001 cuando fue aprobado como tal.

El Instituto de Ciencias Sociales es considerado como uno de los Institutos que más áreas operativas y funcionales tiene, por la oferta educativa que ofrece en el número de carreras que posee que son ocho, sus centros de estudios y diferentes programas presentando la siguiente estructura organizacional en 2008, como se observa a continuación en la estructura de la figura número 15.

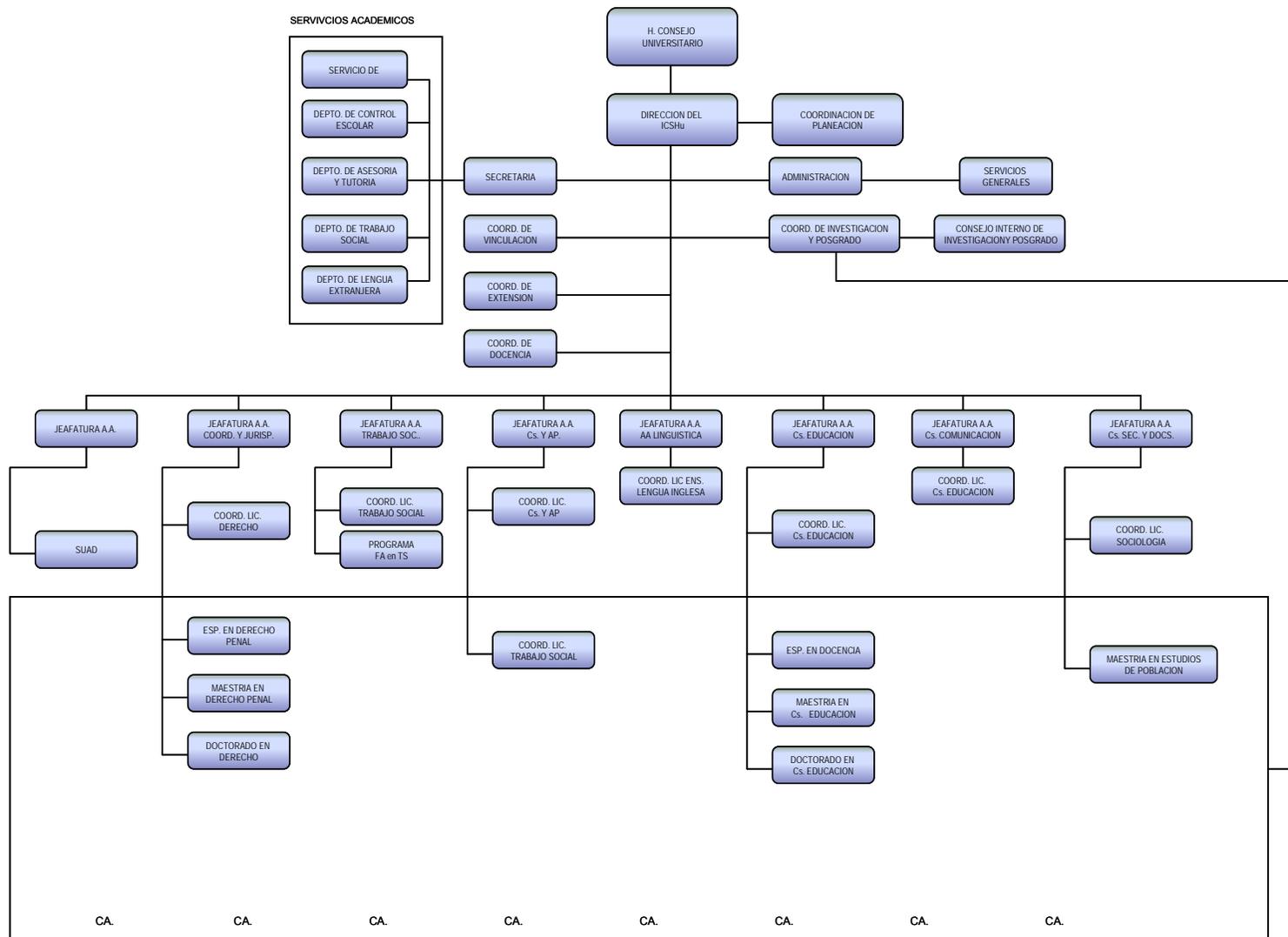


Figura núm. 15. Fuente ICSHu. Estructura Organizacional actual del ICSHu, 2007.

---

---

**A) Centros:**

- 1.- De Estudios de Población. Acta N° 97 de fecha 29-01-82;
- 2.- De Estudios Sobre el Estado de Hidalgo. Acta N° 126 de fecha 13-11-85;
- 3.- De Estudios Sobre la Universidad Acta N° 150 de fecha 15-12-89;
- 4.- De Investigación en Ciencias y Desarrollo de la Educación. Acta N° 214 de fecha 15-12-2002.

**B) Programas educativos:**

- 1.- Maestría en Criminología. Acta N° 107 de fecha 29-06-82;
- 2.- Especialidad en Docencia. Acta N° 126 de fecha 13-11-85;
- 3.- Especialidad en Derecho Penal. Acta N° 141 de fecha 03-12-87;
- 4.- Maestría en Estudios de Población, Creación: Acta N° 159 de fecha 25-02-91; Modificaciones curriculares; Acta N° 236, de fecha 05-03-04;
- 5.- Maestría en Educación. Acta N° 164 de fecha 02-08-91;
- 6.- Licenciatura en Enseñanza de la Lengua Inglesa. Acta N° 202 de fecha 13-05-99;
- 7.-Maestría en Derecho Penal. Acta N° 202, de fecha 13-05-99;
- 8.- Licenciatura en Ciencias de la Educación. Acta N° 209 de fecha 20-10-00;
- 9.- Profesional asociado en Trabajo Social, Acta N° 209 de fecha 20-10-00;
- 10.- Licenciatura en Trabajo Social. Acta N° 209 de fecha 20-10-00;
- 11.-Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Acta N° 210 de fecha 27-10-00;**
- 12.- Licenciatura en Administración Pública, Acta N° 63 de fecha 08-02-78. Se cambió a Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, (cambio de nomenclatura); Acta N° 213 de fecha 06-12-00.
- 13.- Doctorado en Ciencias de la Educación. Acta N° 214 de fecha 15-12-00;
- 14.- Licenciatura en Historia de México. Acta N° 220 de fecha 12-12-01;
- 15.- Maestría en historia de México. Acta N° 220 de fecha 12-12-01;
- 16.- Doctorado en Derecho. Acta N° 221 de fecha 19-02-02;
- 17.-Licenciatura en Sociología. Acta N° 234 de fecha 16 de diciembre de 2003<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Idem.

---

---

A continuación se enlistan los nombres de quienes fungieron como directores de la Escuela de Derecho<sup>33</sup>

Lic. Serafín Trevethan,	1952 - 1955
Lic. Rubén Licona Ruiz,	1955 - 1959
Lic. Juan Manuel Delgado,	1959 - 1966
Lic. Almaquio García Olgúin,	1966 - 1970

Estando como director de la Escuela de Derecho el Lic. Juan Manuel Delgado, la LXIII Legislatura Local en el año de 1961, promulga con el decreto Número 23, la creación de la Universidad Autónoma de Hidalgo.

De igual forma se enlistan los nombres de quienes fungieron como directores del Instituto de Ciencias Sociales<sup>34</sup>

Lic. Agustín Cerón Flores,	1970 – 1976
Lic. Adalberto Chávez Bustos,	1976 – 1978
Lic. Juan Alberto Flores Álvarez,	1978 – 1982
Lic. Alejandro Traffon Arteaga,	1982 – 1985
Lic. Juan Manuel Menes Llaguno,	1985 – 1986
Lic. Lucas González López,	1986 – 1987
Lic. Francisco Díaz Arriaga,	1987 – 1989
Lic. Leonardo Ramírez Álvarez,	1990 – 1992
Lic. Raúl Arroyo González,	1992 – 1999
Lic. Alberto S. Jaén Olivas	1999 – 2002
Lic. Gerardo Martínez Martínez	2002 – 2005
M. en D. Adolfo Pontigo Loyola	2005 – a la fecha.

Durante la gestión del Lic. Alberto Siveriano Jaén Olivas, como director del Instituto de Ciencias Sociales (ICSo.), es aprobado por el H. Consejo Universitario el cambio, para llevar el nombre de Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades; se hace mención a este hecho en virtud de que su período como director fue de 1999 a 2002 y la

---

<sup>33</sup> Ídem.

<sup>34</sup> Ibíd.

---

---

aprobación de este cambio ocurre el 5 de julio de 2001, aunque las actividades de las diferentes Áreas Académicas, los Programas Educativos (PE) y sus Cuerpos Académicos (CA), inician en el año 2002 ya como integrantes del ICSHu; a continuación en la figura núm. 16 se puede observar la infraestructura actual.



Figura núm. 16. Fuente: página electrónica de la UAEH  
Infraestructura del ICSHu, la entrada principal 2007.

---

---

## 2.3. Programas de Estudio

La Estructura Organizacional del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu), que es una de las seis DES de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, se encuentra conformada por varias Áreas Académicas, las cuales a continuación se van a describir para mejor comprensión de la forma en como se encuentran respecto a sus Programas Educativos, no sin dejar de mencionar también, la directiva.

### **Dirección**

- Secretaría
- Administración
- Coordinación del Departamento de Planeación y Evaluación
- Coordinación de Vinculación
- Coordinación de Docencia

### **Área Académica de Derecho y Jurisprudencia**

- Jefatura del Área Académica de Derecho y Jurisprudencia
- Licenciatura en Derecho
- Especialidad en Derecho Penal
- Maestría en Derecho Penal y Ciencias Penales

### **Área Académica de Ciencias Políticas y Administración Pública**

- Jefatura del Área Académica de Ciencias Políticas y Administración Pública
- Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública
- Maestría en Gobierno y Gestión Local.

### **Área Académica de Trabajo Social**

- Jefatura del Área Académica de Trabajo Social
- Licenciatura en Trabajo Social

---

---

### **Área Académica de Lingüística**

- Jefatura del Área Académica de Lingüística
- Licenciatura en la Enseñanza de la Lengua Inglesa

### **Área Académica de Ciencias de la Educación**

- Jefatura del Área Académica de Ciencias de la Educación
- Licenciatura en Ciencias de la Educación
- Especialidad en Docencia
- Maestría en Ciencias de la Educación
- Doctorado en Ciencias de la Educación

### **Área Académica de Ciencias de la Comunicación**

- Jefatura del Área Académica de Ciencias de la Comunicación
- Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

### **Área Académica de Historia y Antropología**

- Jefatura del Área Académica de Historia y Antropología
- Licenciatura en Historia de México
- Maestría en Historia de México

### **Área Académica de Sociología y Demografía**

- Jefatura del Área Académica de Sociología y Demografía
- Licenciatura en Sociología
- Maestría en Estudios de Población.

Haciendo comparación de las estructuras organizacionales en cuanto al posgrado, de las ocho Áreas Académicas que conforman el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, se hacen las siguientes observaciones:

UNIDADES ORGANIZACIONALES	Á. A.								
	Derecho	TS	CP y A P	Leng I	Edu	Com	H	S	
Jefatura	X	X	X	X	X	X	X	X	
Consejo Técnico	X	X	X	X	X	X	X	X	
Área de Talleres						X			
Infraestructura Académica	X	X	X	X		X	X	X	
Asesorías y Tutorías	X	X	X	X	X	X	X	X	
Trabajo Social	X	X	X		X	X		X	
Investigación	X	X	X		X	X	X	X	
Vinculación									
Seminario de Titulación		X							
Posgrado	X		X		X		X	X	
Prácticas Profesionales						X			
Servicio Social	X	X	X	X	X	X	X	X	
Seguimiento de Posgrado	X	X	X	X	X	X	X	X	
Centro de Computo						X			
Programas Académicos	X	X	X	X	X	X	X	X	
Administración Escolar									
Academias	X	X	X	X	X	X	X	X	
Secretaria	X	X	X	X	X	X	X	X	
Intendencia	X	X	X	X	X	X	X	X	
Vigilancia	X	X	X	X	X	X	X	X	

Tabla número 21. Fuente: Elaboración propia.  
Comparativo de las Áreas Académicas del ICSHu

---

---

De acuerdo con la tabla número 21, se hace el siguiente análisis:

- La ocho Áreas Académicas se encuentran organizadas estructuralmente heterogéneas.
- Los organigramas de las AA inciden en errores de representación, ya que violan principios teóricos de elaboración de ellos.
- Todas coinciden en que cuentan con Jefaturas.
- Todas también, realizan el seguimiento de egresados.
- De las ocho Áreas Académicas cinco cuentan con posgrado que representa el 6.25 %.
- Únicamente tres Áreas no cuentan con posgrado y representa el 3.75%.
- Coinciden todas las Áreas Académicas en que los programas de estudio dependen de dichas Áreas.
- De acuerdo a la Normatividad Universitaria, un Área Académica se encuentra integrada por docentes, investigadores y extensionistas del área del conocimiento.

En la tabla anterior, se observa que de las ocho Áreas Académicas que integran al Instituto, tres de ellas no cuentan con Área de Posgrado, entre las cuales resalta la de Ciencias de la Comunicación, la cual conforma el objeto de estudio de esta investigación.

---

---

## **CAPITULO III**

### **MÉTODO**

La presente propuesta de estructura organizacional esta basada en una investigación de tipo descriptiva por lo que se analizó la situación actual del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, y en particular en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación, mediante la adecuación de la estructura organizacional del posgrado el cual no existe.

A continuación se describen los elementos del estudio:

#### **3.1. Sujetos**

Durante el desarrollo de la investigación se trabajó con personas que desempeñan diferentes funciones, como son: veinticinco alumnos de noveno semestre (hombres y mujeres), veinticinco alumnos (hombres y mujeres) los cuales han egresado de diferentes generaciones, de igual manera a tres empleadores de empresas de la iniciativa privada, a cinco diferentes medios de comunicación, como TV, Radio y prensa, así como, al Coordinador del Área Académica quien facilitó la información necesaria para el desarrollo de la misma.

#### **3.2. Material**

Los materiales empleados son documentos bibliográficos de organismos relacionados con la Educación Superior; documentos Institucionales como Informes Rectorales, bibliografía de Teoría Organizacional de diferentes autores y de Educación Superior planes y programas, El Modelo Educativo, el documento del Rediseño curricular, ocho entrevistas, Encuestas aplicadas a los alumnos de 9º. Semestre y a egresados de diferentes generaciones, cubículo, computadora, impresora y papelería en general.

#### **3.3. Procedimiento**

La realización de este estudio se sustentó en un análisis FODA del Instituto, que permitió tomar como oportunidad la de proponer la creación del posgrado en ciencias de la comunicación, el cual se da por el resultado que arrojan las encuestas que

---

---

fueron realizadas de forma interna y las entrevistas que se realizaron con visitas previamente solicitadas a los diferentes medios de comunicación y a empleadores, en las cuales nos manifestaron la necesidad de la creación de un postgrado el cual ofrecería a muchos profesionistas en el área, fortalecer sus actividades lo que les permitiría ser competitivos.

Tomando como sustento lo manifestado y el hecho que en el Estado de Hidalgo no exista una Institución ni publica ni privada que la oferte, nace la intención de proponer una estructura organizacional de la cual pueda emanar la creación de un postgrado, por lo que se inicia hacer el protocolo de investigación, iniciando con el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación, marco referencial, marco teórico, metodología y la propuesta de la estructura, como se muestra en la figura número 17.

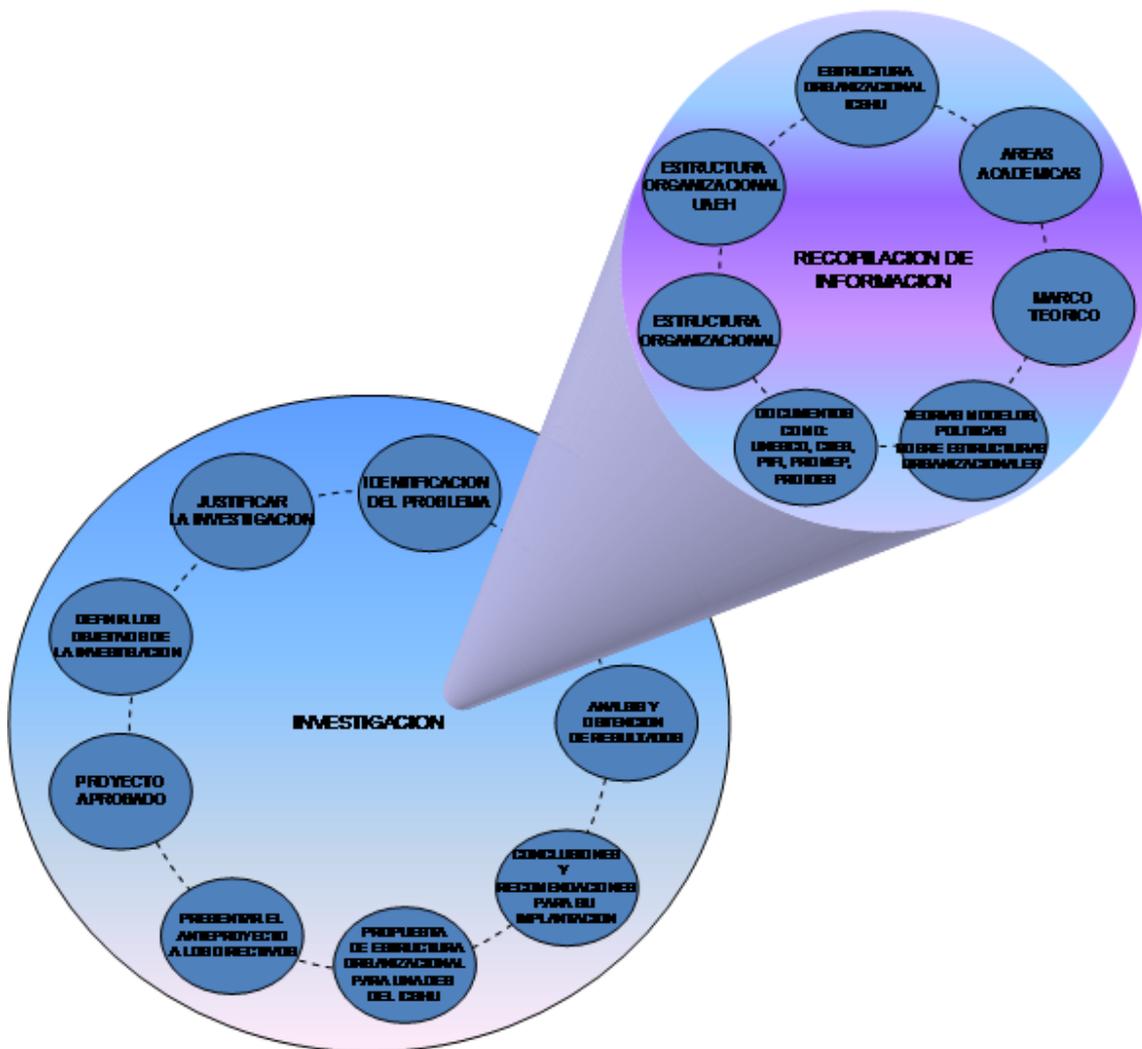


Figura núm. 17. Fuente propia  
Desarrollo de la investigación

De igual manera se muestra la recopilación de la información la cual sirvió de base para la realización del marco teórico de la presente propuesta, y de la que se desprenden cinco elementos principales los cuales son:

- Teoría Organizacional
- Diseño Organizacional
- Tipos de Organizaciones Académicas
- Políticas de Organismos Internacionales y Nacionales
- Marco Institucional

---

---

Se recabaron los antecedentes principales del ICSHU y su oferta educativa; se analizaron las estructuras organizacionales de las ocho áreas académicas del ICSHU de la UAEH y de nueve Instituciones de Educación Superior establecidas en Pachuca con Posgrado, para hacer un análisis comparativo de éstas, el cual se muestra y se describe en el capítulo IV.

De los datos que aportaron las encuestas se manejaron los siguientes rubros y tipos de instrumentos; uno para los alumnos y el otro para los medios de comunicación:

- Datos del entrevistado
- Dependencias de Educación Superior y Áreas Académicas, así como su organización.
- Número de Áreas Académicas y organización real, componentes y funciones.
- Datos sobre los componentes reales de las Dependencias de Educación Superior y las Áreas Académicas
- Eficiencia de la estructura organizacional

Una vez recopilada la información se procedió a analizarla, cuando se obtuvieron los resultados del diagnóstico, se elaboraron propuestas preliminares de los componentes de la estructura organizacional: revisión de la misión del Área Académica de Ciencias de la Comunicación, definición de los objetivos organizacionales de éste, elaboración del organigrama del Área Académica, así como del manual de organización del posgrado, por lo que, los resultados de esta última actividad constituye la parte central de la presente investigación.

Es importante destacar que el método de la encuesta se desarrolla a través de un interrogatorio donde se invita a un individuo o grupo de individuos a dar respuesta a un cuestionario previamente estructurado, enfocado al tema a investigar.

---

---

El hablar de las encuestas nos lleva a retomar que existen tres tipos generales de encuestas que maneja el autor.<sup>35</sup>

a. Encuestas de hechos: Esta formada por preguntas que requieren respuestas de hechos concretas

b. Encuestas de opiniones: Esta formada por encuestas en donde el entrevistado debe reflejar su postura, opinión o juicio de un tema determinado.<sup>36</sup>

c. Encuestas interpretativas y proyectivas: Esta encuesta exige al entrevistado que exponga sus motivos, actitudes y razones de sus conductas que revela la encuesta.<sup>37</sup>

Para la realización de esta investigación fue necesario hacer una combinación de las encuestas de hechos y de opiniones, en virtud de que fueron preguntas abiertas y cerradas, con la finalidad de obtener una información verídica.

Por otra parte el método de la entrevista consiste en una conversación entre una o varias personas, para obtener información y datos relevantes acerca de un problema en particular.

De acuerdo a Eyssautier de la Mora, existen dos tipos de entrevistas, que son las siguientes:

A) Entrevista estructurada o dirigida: Es una serie de preguntas preparadas de antemano por el entrevistador, y permitiéndole al entrevistado que se manifieste de forma espontánea para obtener información de primera mano.<sup>38</sup>

B) Entrevistas informales: Buscan obtener información general de personas conocedoras de su rama; se utilizan para las investigaciones preliminares y descriptivas.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> Eyssautier de la Mora, Maurice "Metodología de la Investigación", pág. 208, Ed. ECAFSA, México 2001

<sup>36</sup> *Ibídem*

<sup>37</sup> *Ibídem*

<sup>38</sup> *Ibídem*

---

---

En este caso específico, las entrevistas que se llevaron a cabo a los medios de comunicación, como T. V., radio y prensa; así como también a los empleadores, fue de carácter informal, dado que no se utilizaron cuestionarios previamente elaborados, dado a las políticas que manejan.

En una búsqueda sobre metodología de diseño de la estructura organizacional de una institución de Educación Superior, se pudo corroborar que no existe una experiencia documentada, ésta se da en los avances de la investigación denominada “Metodología para la adecuación de la estructura organizacional de una institución de educación superior en el ámbito de la gestión académica”<sup>40</sup>, realizada por Castillo Acosta, mismos que se utilizaron como base en el presente trabajo; la cual está diseñada para que el responsable de aplicarla integre un grupo interdisciplinario conformado por el personal interno y externo de la institución de educación superior correspondiente.

El trabajo de diseño organizacional debe estar apoyado por las máximas autoridades Universitarias, de lo contrario no se tendrán y no se concretarán los resultados deseados, por lo que se requerirá de un proceso participativo e interactivo de personal.

La investigación se desarrollara en la teoría del Enfoque de Sistemas, el cual se divide en las siguientes etapas:<sup>41</sup> Diagnóstico, Prescripción e Instrumentación.

Cada una de estas etapas tiene definidas una serie de actividades que, de llevarse a cabo, permiten determinar la situación actual de la organización de la institución, para proponer una organización alternativa y elaborar un plan de implantación.

Entre otras cosas, el diseño de la estructura considera el devenir histórico y las condiciones actuales del entorno de la institución, como la observación y acatamiento de las normas y políticas institucionales, así como del sector público, la revisión de la misión, de los objetivos, de las funciones de todos los niveles recursivos y de los principales procesos administrativos.

---

<sup>39</sup> *Ibíd*em

<sup>40</sup> Castillo Acosta, Octavio (2005), Tesis: “Metodología para la adecuación de la estructura organizacional de una institución de educación superior en el ámbito de la gestión académica”.

<sup>41</sup> *Ídem*.

---

---

Como todas las metodologías, las etapas, y por ende, las actividades a ellas ligadas, se pueden realizar de manera diacrónica y flexible y no de manera mecánica y rígida.

### **3.4. Etapas de la Metodología.**

#### **3.4.1. Diagnóstico**

Aquí se detecta, define y plantea los problemas que se requieren resolver.

Cabe hacer mención que los “problemas sólo existen como construcciones subjetivas abstractas, no como estados concretos objetivos”<sup>42</sup> Lo que existe es un conjunto de manifestaciones de los problemas, denominado problemática, que es lo que produce insatisfacción con la situación actual.

En el diagnóstico se emplea un diseño idealizado para compararlo contra el sistema actual y encontrar las diferencias<sup>43</sup>. Ackoff dice que un “diseño idealizado es una imagen del sistema que sus diseñadores quisieran construir ahora, si ellos fueran libres de reemplazar el sistema actual”. Asimismo, agrega que el diseño idealizado debe ser técnicamente factible, es decir, debe ser posible su construcción con la tecnología disponible actualmente, y operacionalmente viable, lo que significa que debe ser posible su implementación.

El resultado concreto es la identificación de la problemática de la organización, mismo que debe ser informado y acordado plenamente con las autoridades universitarias.

#### **3.4.2. Prescripción**

Da solución al problema planteado mediante el análisis de distintas alternativas factibles (con sus restricciones o limitaciones) para lograr el estado deseado. Una vez identificada la problemática de la estructura organizacional, se diseña la alternativa de solución, la cual se inicia con la explicitación ó la actualización de la misión, de los objetivos y del las funciones organizacionales que debe cumplir la institución, posteriormente se rediseñan los principales procesos, se elaboran las estructuras

---

<sup>42</sup> Ackoff frussell, L. “Planeación de Empresas”, Ed. Limusa, México 1980.

<sup>43</sup> Op. Cit.

---

---

organizacionales y se definen los objetivos y funciones de todas las organizaciones. Se debe iniciar por los niveles más bajos de la pirámide organizacional<sup>44</sup>.

### **3.4.3. Instrumentación**

Formula, de manera explícita, los objetivos de la conducción, las políticas y los programas, tomando en cuenta la asignación de recursos e intentado implantar la solución elegida, una vez que ha terminado el diseño, más bien empieza a gestarse desde el momento que empieza el estudio, para ello, el responsable y los directivos deben manifestarse por un proyecto participativo. Posterior al diseño, esta etapa tiene tres momentos: el *primero* referente al convenio de la gente de la viabilidad de las propuestas (de ahí la importancia de realizar un proceso participativo), el *segundo* consiste en la definición del conjunto de estrategias y actividades que el(los) diseñador(es) sugieren para la aplicación y operación de las propuestas de solución, y el *tercero* la ejecución de las estrategias y actividades que redundará en la operación de la solución<sup>45</sup>.

## **3.5. Configuración de Diseño Organizacional como elemento de diagnóstico**

Son abstracciones de la realidad, simplificaciones del complejo mundo de las estructuras, que pueden ser utilizadas para diagnosticar problemas de diseño organizacional, especialmente problemas de ajuste entre sus partes componentes.

Cada organización experimenta cinco tendencias que subyacen a cada configuración:

Tendencia a la centralización por parte del ejecutivo superior.

Presión de la estructura técnica a la formalización.

Presión del personal operativo a profesionalizar.

Presión de los administradores de línea media a dividirse en pequeños grupos.

Presión del personal de apoyo a la colaboración.

### **3.5.1. Elementos de las Configuraciones del Diseño Organizacional**

Las organizaciones efectivas seleccionan sus parámetros de diseño para ajustarlos a su situación, las configuraciones, en este tipo de organizaciones logran una

---

<sup>44</sup> Idem

<sup>45</sup> Idem

---

---

consistencia interna entre sus parámetros de diseño y compatibilidad entre sus factores situacionales; para Mintzberg considera que las configuraciones de estructura más frecuentes son:

- Configuración Estructural
- Mecanismo Coordinador Principal
- Parte Clave de la Organización y
- Tipo de Descentralización<sup>46</sup>.

En cada configuración, domina un mecanismo coordinador distinto, por lo que una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante.

En cuanto a los Elementos Estructurales se pueden mencionar: especialización del trabajo, entrenamiento y educación, agrupamiento de unidades o por departamentalización, planificación y control, mecanismos de integración, roles de enlace, etc. Todos ellos integrados forman una parte de la configuración estructural de la organizacional, en virtud de que en cada una de estas áreas se realiza determinada actividad para el funcionamiento de la misma<sup>47</sup>

Los factores situacionales<sup>48</sup>, también son parte de la configuración del diseño organizacional los que sirven para lograr la solidez dentro de la organización y ellos son:

- Edad y tamaño de la organización
- Sistema tecnológico de la organización
- Medio ambiente
- Poder

Todo trabajo de diseño organizacional es un proceso de negociación permanente, pues se debe mencionar que la estructura organizacional es flexible y dinámica; la experiencia dice que la asignación de titulares de las diferentes dependencias administrativas es un momento delicado, por lo que se debe actuar con sensibilidad, objetividad y madurez, a fin que se elijan a las personas con mayor compromiso

---

<sup>46</sup> Mintzberg, Henry “Diseño de Organizaciones Eficientes”, op. Cit.

<sup>47</sup> Ibíd.

<sup>48</sup> Ibíd.

institucional y mas adecuadas de acuerdo a las condiciones con que se trabaja, esto para que los principios sobre los cuales se construyó la estructura se conserven.

### 3.6. Actividades a realizar para cada etapa

Etapa	Actividades
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección del equipo de trabajo.</li> <li>- Realización de un estudio documental (leyes, decretos, declaraciones nacionales, reglamentos, manuales, estudios anteriores propios y de otras fuentes, informes, etc.).</li> <li>- Elaboración y aplicación de encuestas y entrevistas.</li> <li>- Determinación del tamaño de la muestra confiable estadísticamente.</li> <li>- Estudio, análisis y cruce de la información para: determinación de la congruencia entre misión, objetivos y funciones; existencia de duplicidad de funciones; identificación y priorización de procesos académico-administrativos; grado de cumplimiento de atribuciones y funciones.</li> <li>- Elaboración del reporte de resultados de esta etapa.</li> </ul>
Prescripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la misión.</li> <li>- Definición de objetivos y funciones de cada nivel organizacional</li> <li>- Elaboración de organigrama.</li> <li>- Elaboración de manuales de organización.</li> <li>- Obtención de la aprobación de las autoridades.</li> </ul> <p>Nota: Es importante mantener la participación del mayor número de personas en esta etapa y vigilar la congruencia entre los diferentes niveles organizacionales.</p>
Instrumentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del plan de implantación, que contempla:</li> <li>- Realización de reuniones de inducción.</li> <li>- Elaboración de material impreso para difundir la nueva estructura.</li> <li>- Elaboración del manual de organización.</li> <li>- Realización de cursos de dirección y liderazgo a directivos.</li> <li>- Asignación de las personas a los diferentes puestos.</li> </ul>

Tabla núm. 7, fuente elaboración propia.  
Actividades sugeridas para cada etapa de la metodología de adecuación de la EO

### 3.7. Políticas de Organismos Internacionales y Nacionales en la conformación de Estructuras Organizacionales Educativas.

En la conferencia mundial sobre educación superior celebrada en París en 1998 por parte de la UNESCO, se analizó en su capítulo cuarto sobre la administración y

---

---

financiación de la educación superior, la forma de organizarse de las instituciones de educación superior.

Por parte de la UNESCO se analizaron casos de modelos de gestión (por ejemplo los estudios de casos realizados en la conferencia regional de Palermo) en la que manifiestan la existencia de dos modelos que se oponen; un modelo de gestión muy centralizado y otro muy descentralizado: entre ambos hay un termino medio que tiende a desarrollarse progresivamente, en las universidades que tratan de responder a los cambios del mundo. En el modelo centralizado, las estructuras intermedias suelen ser facultades y departamentales, son divisiones administrativas cómodas para subdividir un conjunto demasiado grande en subconjuntos mas o menos lógicos; de naturaleza para disciplinar la mayoría de las veces: Pero su poder procede de las autoridades centrales, no solamente sobre decisiones importantes, si no también en muchos casos para decisiones de detalle.

De los 24 proyectos nacionales del PROIDES, aprobados por la asamblea general de la ANUIES en octubre de 1986, iniciaron su fase operativa a mediados de 1987<sup>49</sup>. Dentro de estos, el proyecto, “estructura y organización académico – administrativo”, se ubica en la categoría de problemas de apoyo administrativo, y analiza la problemática que sobre la calidad de educación superior ejerce el crecimiento de las instituciones y la complejidad a que esto conlleva, en el quehacer académico – administrativo<sup>50</sup>.

Por otra parte en 1996, la Secretaria de Educación Pública, con el objetivo manifiesto de “Mejorar substancialmente la formación, la dedicación y desempeño de los cuerpos académicos, de las IES como un medio para elevar la calidad de la educación superior”<sup>51</sup> creó el Programa de Mejoramiento del Profesorado de las instituciones de Educación Superior. En el documento que fundamenta la creación del PROMEP, existe un apartado donde se describe la situación de la Educación Superior en México.

---

<sup>49</sup> [www.anuies.mx](http://www.anuies.mx), septiembre 23 de 2007,

<sup>50</sup> Anzaldo Campos, Beatriz -Documento síntesis del informe del Proyecto 8.1. Coordinadora General de Apoyo a la Administración de las IES

<sup>51</sup> PROMEP, 1996, pág. 34

---

---

En relación a la organización de las IES se identifican dos formas, en una de ellas en la que se encuentran la mayoría de las IES, la docencia y la investigación se organizan por separado, la primera en escuelas y facultades, la segunda en institutos ó centros.

Aun cuando en el documento mencionado no se establecen recomendaciones específicas sobre la forma de organización académica de las instituciones de Educación Superior, se puede inferir que la organización departamental facilitaría la concertación de los programas de desarrollo de los cuerpos académicos.

Para 1999 surge un proyecto denominado PRODECA (Proyecto de Desarrollo y Consolidación Académica), donde se sostienen nuevas políticas para sistematizar el trabajo en la UAEH, programa que abarca de 1999 a 2006.

Uno de los puntos principales que marca el proyecto, es el de “Incrementar los programas de posgrado de calidad, basados en la existencia de cuerpos académicos consolidados”<sup>52</sup>, que para efecto de esta investigación son retomados como antecedente para la creación de un posgrado.

### **3.8. Normatividad de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo**

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo se encuentra actualmente conformada por seis DES (Direcciones de Enseñanza Superior):

- 1.- ICEA Instituto de Ciencias Económico - Administrativo
- 2.- ICBI Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería
- 3.- ICSA Instituto de Ciencias de la Salud
- 4.- ICSHU Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades
- 5.- ICAP Instituto de Ciencias Agropecuarias
- 6.- IDA Instituto de Artes

Para efecto de la Estructura Orgánica, ésta se fundamenta en la normatividad que la rige, la cual comprende:

Legislación Universitaria, esta se encuentra conformada por:

---

<sup>52</sup> PROEDECA, 1999, pág. 41

---

---

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: en el Artículo 3º. en su fracción VII, dice:

“Las universidades y demás Instituciones de Educación Superior a las que la ley otorgue autonomía tendrán la facultad y responsabilidad de gobernarse; así misma, realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libro examen de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y administrarán su patrimonio; las relaciones laborales tanto del personal académico como el administrativo se normarán por el apartado A, del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que se refiere esta fracción”

### **3.8.1. Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo**

Capítulo I. De la Universidad y sus fines:

**Artículo 1º.** La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, es un organismo de carácter público, descentralizado, autónomo, en sus aspectos económico, académico, técnico y administrativo dotado de plena capacidad y personalidad jurídica.

**Artículo 2º.** La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo tiene por fines:

I.- Organizar, impartir y fomentar la educación del bachillerato, profesional-media, profesional y de postgrado, así como las salidas laterales en cada nivel educativo.

**Artículo 3º.** La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo tiene facultad para:

I.- Organizarse como lo estime conveniente, dentro de los lineamientos generales señalados por esta Ley.

IV.- Organizar las carreras profesional-media, profesionales y de estudios de postgrado, con planes de estudio y duración que estime conveniente.

Capítulo II. De su Organización e Integración:

**Artículo 4º.** La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, estará constituida por sus Autoridades, personal académico, alumnos, pasantes, personal administrativo, técnico y de servicio; las divisiones, los institutos y sus áreas académicas, escuelas,

---

---

centros culturales, sociales, artísticos y deportivos, de adiestramiento, de investigación y demás dependencias académicas técnicas y administrativas que juzgue convenientes para realizar sus fines; así mismo, por las escuelas incorporadas y por los centros culturales que lleguen a incorporarse de conformidad con sus reglamentos.

### **3.8.2. Estatuto General de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo**

En el Título Primero: Disposiciones Generales.

Capítulo I. De su Personalidad y Fines:

**Artículo 4º.** La Universidad, para el cumplimiento de sus fines, se sujetará a las Orientaciones siguientes:

Fracción V.- Promover la atención de la demanda de educación superior en la Entidad, conforme a sus exigencias regionales, mediante sistemas escolarizados, semiescolarizados, de educación abierta y a distancia, descentralizando la investigación, el posgrado y la extensión:

Fracción VI.- Incrementar e impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico con los programas de posgrado, para atender las necesidades de los sectores externos, el conocimiento de punta y la independencia tecnológica estatal, regional y nacional.

Fracción XII.- Organizarse mediante estructuras administrativas que le permitan la adaptación a nuevos requerimientos derivados de su evolución y crecimiento.

Capítulo II. De sus facultades:

**Artículo 7.** La Universidad tiene facultad para incorporar programas de enseñanza en los niveles medio superior, superior, posgrado, de investigación, culturales y humanísticos, siempre que las instituciones que lo soliciten regulen su funcionamiento técnico-académico y satisfagan las condiciones que señale la reglamentación vigente respectiva.

Título Sexto: De la Organización Académica y Administrativa.

Capítulo I. De la Estructura Académica de las Escuelas e Institutos:

**Artículo 76.** La organización académica en los institutos y escuelas de la Universidad será con base a áreas académicas y academias.

---

---

En este artículo también se hace referencia a la definición de un área académica, que dice: “Área Académica es el cuerpo colegiado integrado por docentes, investigadores y extensionistas de un área del conocimiento.”

### **3.9. Modelo Educativo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo**

Con el surgimiento en la Universidad del Modelo Educativo, se constituye la puerta de acceso para la sociedad del conocimiento, proponiéndose a través de él, un espacio de innovación permanente e integral, clave para la articulación de una nueva concepción social que persigue un crecimiento sustentable y un desarrollo más equitativo que son partes establecidas para alcanzar su misión y la estructura organizacional debe cristalizar lo enunciado por dicho modelo, aquí mismo se establece que a las instancias de soporte institucional y administrativo les corresponde otorgar el apoyo y medios necesarios a las DES y la Universidad a su vez, debe adoptar el tipo de organización académica departamental, ya que se necesita atender de manera primordial los requerimientos institucionales de los distintos programas académicos en los diferentes niveles educativos con sus modalidades, mencionando que la “estructura organizacional debe ser matricial”<sup>53</sup>, con un eje vertical, formado por los programas académicos.

También, en este Modelo se menciona que se deben elaborar “manuales departamentales”<sup>54</sup>, por otro lado, contempla la necesidad de brindar servicios educativos de gran calidad que proporcionan a los estudiantes una formación que integre elementos humanistas y culturales con una sólida capacitación técnica y científica. De esta manera, los egresados universitarios podrán estar en condiciones de insertarse en el proceso de desarrollo de nuestro país promoviendo activamente una cultura científica y tecnológica, así como los valores de crecimiento sustentable, la democracia, los derechos humanos y el combate a la pobreza, con miras a una sociedad global, armónica y solidaria en la que prevalezcan dichos principios.

---

<sup>53</sup> Modelo Educativo, pág. 214

<sup>54</sup> Íbiden.

---

---

El desarrollo de una cultura organizacional o corporativa en nuestro modelo implica tener en cuenta una sólida educación en valores. Así mismo, la interrelación de las áreas de docencia, investigación y difusión de la cultura, nos permite la consolidación y un mayor desarrollo de la universidad.

### **3.10. Proyecto Integral de Transformación Académica (PITA)**

Para los años 1992 - 1997 se elaboro el Proyecto Integral de Transformación Académica (PITA), en donde se señalan un conjunto de políticas, objetivos, metas, estrategias y prioridades que habrían de realizarse a efecto de concretar el Proyecto Institucional en un corto, mediano y largo plazo para lograr la excelencia en sus funciones sustantivas y de apoyo en lo que se pretende lograr, entre otros aspectos, a través de la readecuación de la organización académico – administrativa, en virtud de que su ineficiencia y poca flexibilidad propicia la desarticulación de la docencia, investigación y extensión<sup>55</sup>.

En cuanto al Programa de Desarrollo y Consolidación Académica (PRODECA), el cual se elaboro en el año de 1999, aquí se considera la meta de reestructuración organizacional para la División de Docencia<sup>56</sup>.

En el Programa Institucional de Calidad Universitaria, elaborado para el periodo 2002 – 2006, marca como política que la “Estructura Organizacional”, deberá ser la adecuada para apoyo del desarrollo de las funciones sustantivas de la UAEH<sup>57</sup>

### **3.11. Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional**

Este programa difunde el apoyo a los Programas Integrales de Fortalecimiento del Posgrado de las IES (PIFOP), cuyo objetivo sea la mejora de la calidad de los programas a nivel de especialidad, maestría y doctorado y que:

---

<sup>55</sup> PITA, pág. 12, 1995, UAEH

<sup>56</sup> PITA, pág. 13, 1999, UAEH

<sup>57</sup> PITA, pág. 17, 2002, UAEH

- 
- 
- Sean constituidos mediante un proceso de planeación participativa.
  - Identifiquen la situación actual de los programas (autodiagnóstico).
  - Definan los proyectos, estrategias y acciones para incidir en las deficiencias y con ello lograr su incorporación en el Padrón Nacional de Postgrado.
  - Establezcan los programas educativos en orden de prioridad institucional para el otorgamiento de apoyos extraordinarios y sus mecanismos de seguimiento.

---

---

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA ACADEMICA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

En el presente capítulo se exponen los principales resultados de las actividades realizadas para diagnosticar la propuesta de la creación de posgrado en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación del ICSHU, cabe hacer mención que la Coordinación del Área Académica brindó toda clase de información documental para de esta forma, obtener datos específicos para la propuesta de la estructura organizacional.

#### **4.1. Finalidad**

En virtud de que no existe el posgrado en la Licenciatura, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se propone la creación de una estructura organizacional en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades en específico para la licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

#### **4.2. Desarrollo de la Estructura Organizacional**

El propósito del presente trabajo es desarrollar una estructura organizacional de posgrado para el Área Académica de Ciencias de la Comunicación, del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, mediante él:

- Planteamiento de la estructura organizacional de un área de posgrado
- Analizar las diferentes Estructuras que se manejan a nivel posgrado

---

---

### **4.3. Objetivo**

Proponer al Instituto una estructura organizacional, acorde a la nueva administración que le permita crear un posgrado que se demanda en la licenciatura en Comunicación.

### **4.4. Manual de Organización**

El Manual de Organización permitirá eficientar las funciones y procesos administrativos del Coordinador del Posgrado, con la finalidad de apoyar en la realización de sus funciones; a continuación se describe el Manual de Organización. (El Manual de Organización va a depender de los requerimientos de cada organización, apoyándose en los lineamientos de la misión, visión y objetivos de la misma.)

#### **4.4.1. Contenido del Manual de Organización**

Aquí se describe el sistema formal de relaciones de trabajo, es decir que define las actividades, se agrupan y coordinan las tareas de trabajo de las personas y grupos de la organización; contiene la descripción conceptual en orden jerárquico de cada una de las unidades administrativas de la organización; además, contiene la representación gráfica de la organización por medio del organigrama, el que muestra el ordenamiento de las unidades administrativas, sus relaciones, canales de comunicación y líneas de autoridad.

#### **4.4.2. Objetivo del Manual de Organización**

El objetivo del Manual, es describir en forma detallada las funciones genéricas, periódicas y eventuales que realizará el personal que se encuentre integrado en el Posgrado de Ciencias de la Comunicación, con el fin de garantizar que el servicio que se ofrece cumpla con los requisitos preestablecidos.

### **4.5. Comparativo de Estructuras de Posgrado en diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) del Estado de Hidalgo.**

Con la finalidad de analizar los posgrados existentes en las Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Pachuca Hidalgo, se llevaron a cabo visitas a las

---

---

mencionadas Instituciones particulares, para realizar la investigación que es parte fundamental para la elaboración del trabajo ya que ofrecen posgrados, las cuales a continuación se mencionan:

#### 4.5.1. Centro Hidalguense de Estudios Superiores.

Primeramente se tiene al Centro Hidalguense de Estudios Superiores (CENHIES), el cual en su oferta educativa cuenta con las maestrías de: Psicología Educativa, Psicología de la Salud, Mercadotecnia, Derecho de Amparo, Derecho Penal y la de Psicología de la Salud; haciendo mención que para llevar a cabo estos programas se apoya con profesionales externos. La estructura organizacional es la siguiente.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

CENTRO HIDALGUENSE DE ESTUDIOS SUPERIORES  
(CENHIES)

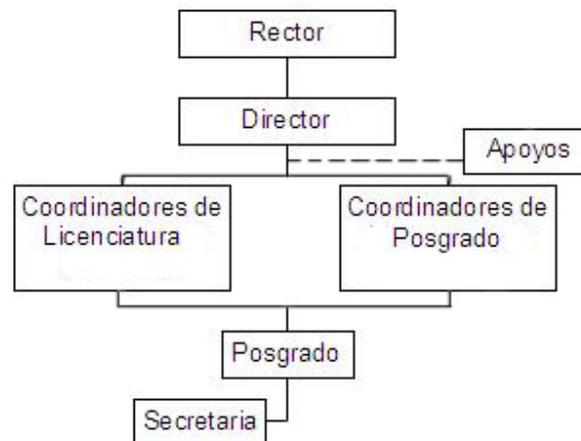


Figura núm. 33, fuente: elaboración propia, Estructura organizacional del CENHIES, 2007.

Como se puede observar en la figura número 33, su estructura se cuenta primeramente con Rectoría, Dirección, Coordinadores de Licenciatura y de Posgrado con sus apoyos y una Secretaria.

---

---

#### 4.5.2. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)

En esta Institución, la oferta educativa con la que cuenta es preparatoria, formación personal, posgrados en forma presencial, satelital y en línea.

Especialidades: Administración Financiera y Comercio Electrónico.

Maestrías: Comercio Electrónico, Ciencias con Especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad, Educación con dos enfoques: Concentración en Consejería y Desarrollo Educativos y, en Concentración en Procesos de Enseñanza y Aprendizaje; Maestría en Estudios Humanísticos, Gestión Pública Aplicada, Ciencias de la Información y Administración del Conocimiento, Tecnología Educativa (Grado conjunto con University of British Columbia), Administración de Tecnologías de Información, Innovación para el Desarrollo Empresarial, Administración de Instituciones Educativas, Administración (tiempo parcial), Administración de Negocios Globales (Grado conjunto con Thunderbird). La Estructura que presenta es la siguiente.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY (ITESM)

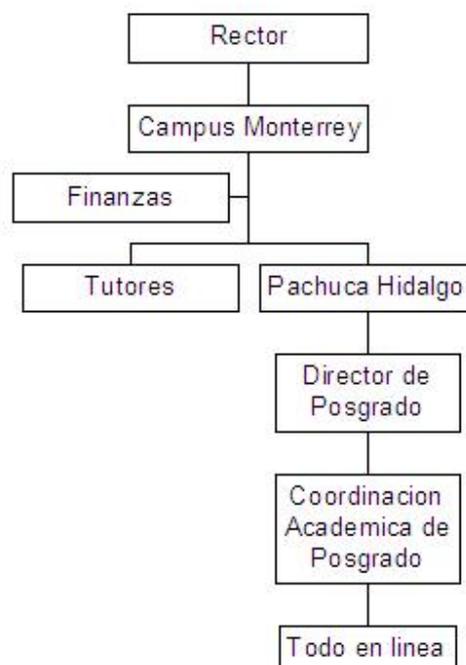


Figura núm. 19, fuente: elaboración propia  
Estructura Organizacional del ITESM, 2007.

---

---

En la ciudad de Pachuca, la estructura consiste en una Rectoría y como su oferta educativa es en forma presencial, satelital y en línea, se fija la sede que es el Campus Monterrey con finanzas, y después de ése nivel ya se observa que manejan el Campus Pachuca con Tutores, Director de Posgrado, Coordinación Académica de Posgrado y todo se maneja en línea.

---

---

### 4.5.3. Instituto Latinoamericano (ITLA)

La Oferta Educativa del Instituto, en este momento se cuenta con las especialidades de Publicidad Estratégica, Gobierno y Administración Pública y Diseño Publicitario; esta administración contempla que en meses posteriores contarán con las especialidades en Desarrollo Organizacional, Mercadotecnia, Diseño Digital, Administración de la Calidad y Gestión Pública; cabe hacer mención que en cuanto a la oferta de la Maestría, la que se encuentra funcionando es en Tecnologías de la Información; estas especialidades fueron autorizadas en función del acuerdo número 279 de la Secretaría de Educación Pública (SEP), contando para su creación con FIMPES y que probablemente debido al aumento de las especialidades se llegue a cambiar el organigrama.

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

INSTITUTO LATINOAMERICANO  
(ITLA)

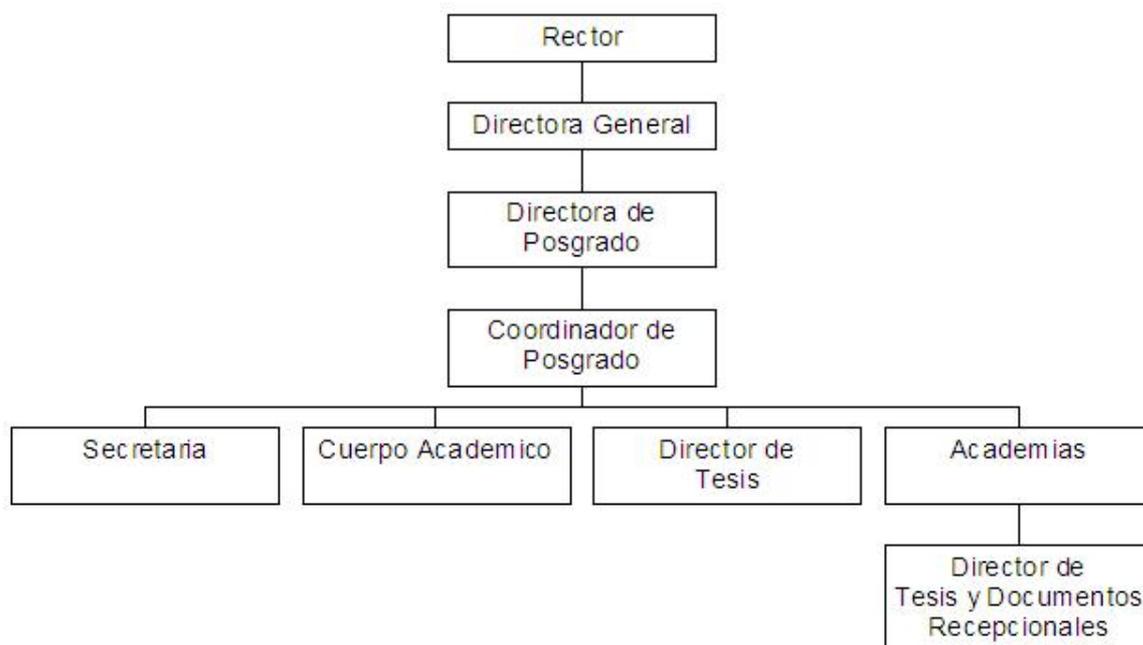


Figura núm. 20, fuente: elaboración propia  
Estructura Organizacional del ITLA, 2007.

---

---

Al observar la Estructura en la figura número 20, nos encontramos que cuenta con Rectoría, Dirección General, Dirección de Posgrado, Coordinación de Posgrado, Secretaria, Cuerpo Académico, Dirección de Tesis, Academias y Dirección de Tesis y Documentos Receptionales.

---

---

#### 4.5.4. Centro Educativo Siglo XXI

Esta Universidad, al igual que las anteriores, oferta a la ciudadanía : Licenciatura en Contaduría, Derecho, Medios Masivos de Comunicación, Mercadotecnia, Negocios Internacionales y en Turismo; en cuanto a las Maestrías son las siguientes; en Pedagogía y Maestría en Periodismo. Esta última no se encuentra vigente en virtud de no contar con la suscripción de matrícula.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

SIGLO XXI

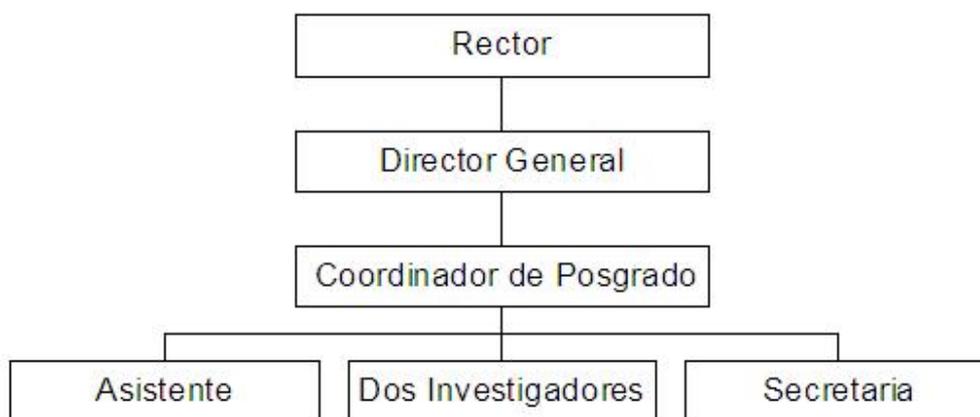


Figura núm. 21, fuente: elaboración propia  
Estructura Organizacional del SIGLO XXI, 2007.

La Estructura que presenta la Institución esta comprendida por Rector, Director General, Coordinador de Posgrado, Asistente, Dos Investigadores y una Secretaria.

---

---

#### 4.5.5. Instituto Tecnológico de Pachuca (ITP)

La Oferta Educativa del Tecnológico que ofrece, consiste en: Arquitectura, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Informática, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industria, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Química e Ingeniería en Sistemas Computacionales; con relación a Especialidades únicamente es la de Ingeniería Ambiental, y en lo que concierne a Maestrías ofrece la de Administración de Recursos Humanos, en Sistemas Computacionales y la de Ingeniería Industrial.



Figura núm. 22, fuente: elaboración propia  
Estructura Organizacional del Instituto Tecnológico de Pachuca, 2007.

---

---

Este organigrama cuenta con Dirección, Subdirector Académico, Subdirector de Servicios Administrativos y Subdirector de Vinculación y Planeación; dependen del Subdirector Académico el Jefe de la División de Estudios de Posgrado e Investigación, una Secretaria, el Coordinador de la Maestría en Relaciones Humanas, Coordinador de la Maestría en Sistemas Computacionales y el Coordinador de la Maestría en Ingeniería Industrial.

Para a Oferta Educativa de las Maestrías, existe un Consejo de Maestros de Apoyo para cada una de dichas Maestrías, pero los Maestros Investigadoras se encuentran ubicados en diferentes licenciaturas y también existe un cuerpo colegiado que es una academia.

---

---

#### 4.5.6. Universidad Científica Latino Americana (UCLAH)

El posgrado que oferta esta Institución, es únicamente con Especialidades en Derecho Penal y en Recursos Humanos. Para efecto de Maestrías, la Universidad no tiene ninguna registrada, como se observa en la figura núm. 23.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDAD CIENTÍFICA LATINO AMERICANO**

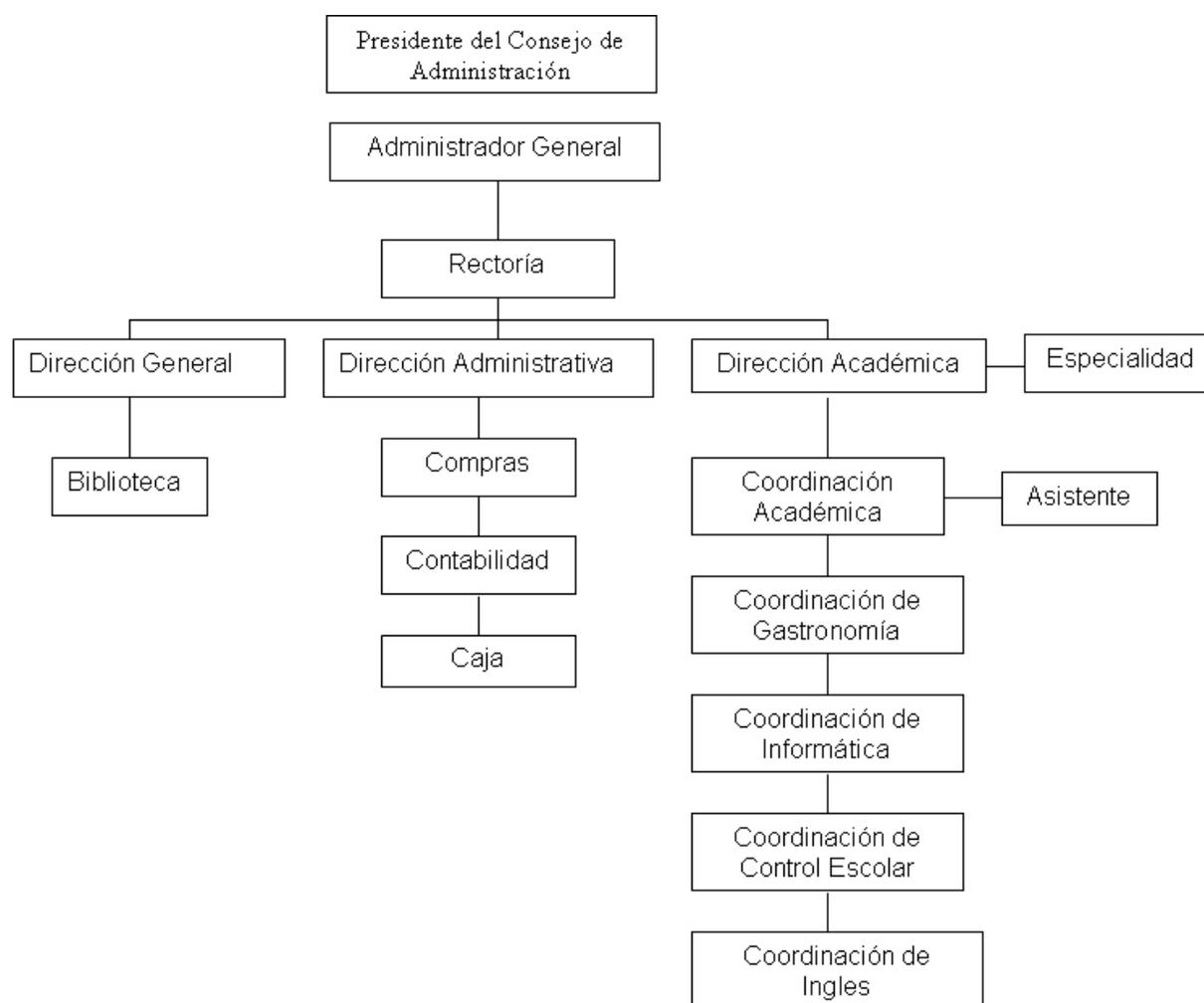


Figura núm. 23, fuente: elaboración propia.  
Estructura Organizacional de la Universidad Científica Latino Americana, 2007.

---

---

En el Organigrama se encuentra un Presidente del Consejo de Administración, Administrador General, Rectoría, Dirección General, Dirección Administrativa, Dirección Académica, Especialidad, Compras, Coordinador de Informática, Coordinación de Control Escolar, Control Escolar, dos personas en Contabilidad, Caja, Coordinación de Gastronomía, Coordinación Académica, Asistente General de la Coordinación Académica, Coordinación de Inglés, Asistente General y Biblioteca.

---

---

#### 4.5.7. Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID)

Esta universidad forma parte del consorcio del sistema que desarrolla la ANAHUAC , pero que tiene abiertas sus puertas para la población estudiantil Hidalguense, Institución que ofrece en su Educación, las Licenciaturas en línea y los Posgrados que oferta son en Educación y en Tecnologías de la Información.

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO (UNID)

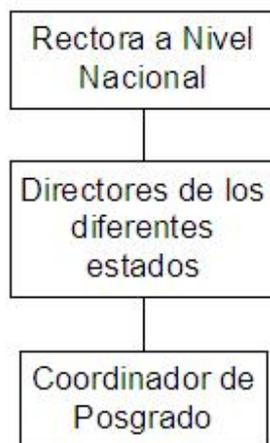


Figura número 24, fuente: elaboración propia  
Estructura Organizacional de la Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2007.

En su Estructura se observa en la figura número 24, que existe una Rectoría a Nivel Nacional, Directores de los diferentes Estados en donde se encuentran campus de la Universidad, así como también, existe el Coordinador de Posgrado.

---

---

#### 4.5.8. Centro Universitario del Fútbol y Ciencias del Deporte

La Universidad del fútbol mejor conocida en Pachuca, oferta licenciaturas escolarizadas y abierta (SUA): Educación Física con campo de concentración en Fútbol Soccer, Mercadotecnia con área de concentración en deportes, Psicología con área de concentración en deportes y Comunicación con área de concentración en deportes; en el Posgrado la Maestría en Ciencias del Deporte y Alto Rendimiento.

##### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CENTRO UNIVERSITARIO DEL FÚTBOL Y CIENCIAS DEL DEPORTE**

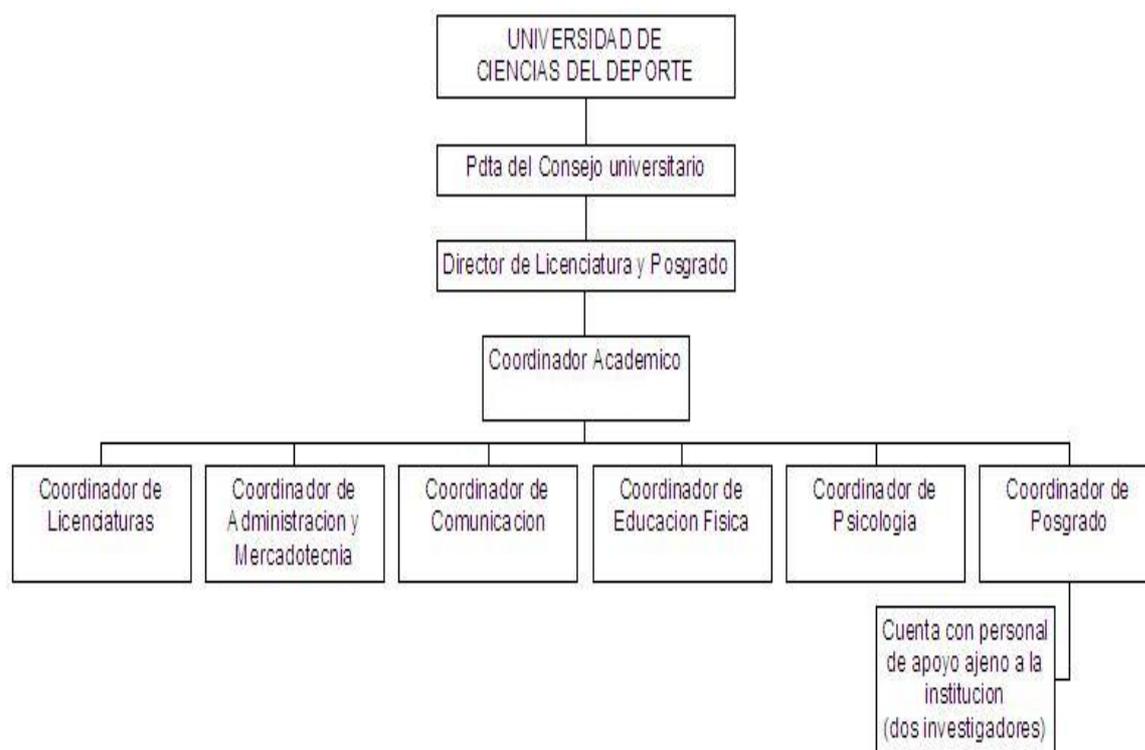


Figura núm. 25, fuente: elaboración propia.  
Estructura Organizacional del Centro Universitario del Fútbol y Ciencias del Deporte, 2007.

Como se puede observar en la figura número 25, en la Estructura Organizacional de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte se encuentra conformada por el Presidente del Consejo Universitario, Director de la Licenciatura y Posgrado, Coordinador Académico, Coordinador de Licenciaturas, Coordinador de Administración y Mercadotecnia, Coordinador de Comunicación, Coordinador de Educación Física,

---

---

Coordinador de Psicología, Coordinador de Posgrado y cuenta con dos Investigadores de apoyo que son ajenos a la Institución.

---

---

#### 4.5.9. Universidad La Salle, Pachuca.

La Oferta Educativa que presenta esta Universidad es con las siguientes Licenciaturas: Administración, Arquitectura, Ciencias de la Comunicación, Ciencias de la Educación, Contaduría Pública, Derecho, Diseño Grafico, Ingeniería Cibernética, Ingeniería Mecatrónica y Psicología; en Posgrado tiene las especialidades en Derecho Civil, Finanzas, Derecho Mercantil, Impuestos, en Maestrías ofrece la de Educación Área Administración Educativa y Gestión, Educación Área Educación Superior, Ingeniería Económica y Financiera y la de Proyectos de Desarrollo.

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Figura núm. 26, fuente: Elaboración propia.  
Estructura Organizacional de la Universidad La Salle, 2007.

En esta estructura se observa en la figura número 26, como esta conformada la Institución Educativa, la cual se inicia con Rectoría, Un Vice-Rector, Director de Posgrado y dos Secretarias; componentes que se encuentran para el apoyo del posgrado.

---

---

El objetivo principal de haber insertado las estructuras de las Instituciones Particulares de Educación superior, así como también de Tecnológicos dentro de la presente investigación, es con la finalidad de hacer un análisis de la Oferta Educativa en Posgrado que proporcionan a la población estudiantil del Estado, herramienta, que le permitan acceder a nuevas y mejores oportunidades que aseguren su crecimiento profesional a futuro.

Lejos de manifestarse como una competencia en la Oferta Educativa, estas Estructuras estudiadas dentro del presente trabajo de investigación (organigramas), pretenden demostrar la necesidad de asegurar un proyecto de calidad dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, comenzado con la selección y eventual organización del equipo de trabajo que formará parte del directorio de dicho proyecto (una dirección de posgrado en comunicación dentro de la UAEH) en la que debemos poner especial cuidado.

Actualmente podemos observar que la oferta en materia de Ciencias de la Comunicación en nuestro Estado ha ido creciendo paulatinamente, lamentablemente no podemos garantizar que los centros educativos que las ofertan tengan estudios de mercado o sondeos que les permitan visualizar las necesidades de crear un posgrado en esta área, sino mas bien es por cuestiones económicas, perdiendo así la esencia de un posgrado y disminuyendo el interés por parte de los alumnos de continuar estudios.

Es por ésta situación que la propuesta expuesta en este trabajo de investigación tiene por objeto marcar un antecedente que provoque la reflexión sobre la necesidad de crear una nueva instancia educativa en nuestra Universidad (Posgrado en Ciencias de la Comunicación)

Actualmente y a través de la investigación de campo que se realizo dentro de las escuelas de nivel superior en nuestra ciudad capital (Centro Educativo Siglo XXI, Centro Hidalguense de Estudios Superiores (CENHIES), Universidad La Salle, Centro

---

---

Universitario del Fútbol y Ciencias del Deporte, Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), Universidad Científica Latino Americana (UCLAH), Instituto Tecnológico de Pachuca, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Instituto Tecnológico Latinoamericano); se descubrió que aún ninguna de estas instituciones manejan un área de posgrado, a excepción del Centro Educativo Siglo XXI; lamentablemente este programa de posgrado no se encuentra en función debido a la falta de inscripción que presenta su propuesta de posgrado, de ahí la importancia de hacer hincapié en la estructuración de un proyecto que permita a la Universidad del Estado proponer un posgrado.

Al ver las opciones en educación superior que existen dentro de la ciudad de Pachuca, Hidalgo, podemos encontrar que pocas pueden cumplir con los requisitos para acceder a un estudio de nivel posgrado, que pueda ser avalado por el sistema de Educación Pública.

A continuación se expone la tabla comparativa número 7, referente a la oferta educativa que ofrecen las diferentes Instituciones educativas, en lo que se refiere a posgrado y si este se ofrece en Comunicación; así como también, si es presencial, virtual o semipresencial.

Institución	Esp.	Maestría	Doc.	Presencial	Semi presencial	Virtual	Comunica.
CENHIES	----	6	----	✓	-----	-----	-----
ITESM	2	9	5	-----	1	11	-----
ITLA	3	1	----	✓	-----	-----	-----
SIGLO XXI	----	2	----	✓	-----	-----	Comunicación y Periodismo
ITP	1	3	----	✓	-----	-----	-----
UCLAH	2	-----	----	✓	-----	-----	-----
UNID	----	2	----	-----	✓	-----	-----
CUFCD	----	1	----	✓	-----	-----	-----
LA SALLE	4	4	----	✓	-----	-----	-----

Tabla núm. 7, fuente: elaboración propia.  
Tabla Comparativa de las Instituciones de Educación Superior, 2007.

Con el resultado de la tabla comparativa número 7 se observa que, de las nueve Instituciones que ofertan posgrado, únicamente el Centro Educativo Siglo XXI ofrece una Maestría en Comunicación y Periodismo, pero no se encuentra vigente en virtud de que no es solicitada por alumnos egresados de licenciatura.

PUESTO	Escuela 1	Escuela 2	Escuela 3	Escuela 4	Escuela 5	Escuela 6	Escuela 7	Escuela 8	Escuela 9
Rector	✓		✓	✓		✓			✓
Director	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Apoyos	✓			✓					
Coordinador de Licenciatura	✓								
Coordinador de Posgrado	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Posgrado	✓								
Secretaria	✓		✓	✓	✓				✓
En Línea		✓							
Director de Posgrado			✓					✓	✓
Cuerpo Académico			✓	✓					
Director de Tesis			✓						
Director de Academias			✓		✓				
Subdirector de Servicios Administrativos					✓				
Subdirector de Vinculación y Planeación					✓				
Coordinación de Maestría					✓				
Presidente del Consejo de Administración						✓			
Administrador general						✓			
Dirección Administrativa						✓			
Dirección Académica						✓			
Especialidad						✓			
Presidenta del Consejo Universitario								✓	
Vicerrector									✓

Tabla núm. 8, fuente: elaboración propia  
 Tabla comparativa de los diferentes cargos de cada Institución Educativa con Posgrado, 2007.

---

---

Escuela 1: CENHIES  
Escuela 2: ITESM  
Escuela 3: ITLA  
Escuela 4: SIGLO XXI  
Escuela 5: ITP  
Escuela 6: UCLAH  
Escuela 7: UNID  
Escuela 8: CUFCD  
Escuela 9: LA SALLE

El anterior cuadro comparativo da como resultado que:

**En 5 Instituciones cuentan con un Rector;**

**En 7 Instituciones cuentan con Director;**

En 3 cuentan con apoyos;

En 1 se cuenta con Coordinador de Licenciatura para el Posgrado;

**En 6 se cuenta con Coordinador de Posgrado;**

En 1 cuenta con exclusividad de posgrado;

**En 5 cuentan con Secretaria;**

En 1 ofertan en línea el posgrado;

En 3 cuentan con Director de Posgrado;

En 2 cuentan con el Cuerpo Académico;

En 1 se cuenta con Director de Tesis;

En 2 cuentan con Director de Academias;

En 1 cuentan con Subdirector de Servicios Administrativos;

En 1 cuentan con Subdirector de Vinculación y Planeación;

En 1 cuentan con Coordinación de Maestría;

En 1 cuentan con Presidente del Consejo de Administración;

En 1 cuentan con Administrador general;

En 1 cuentan con Dirección Administrativa;

En 1 cuentan con Dirección Académica;

En 1 cuentan con Especialidad;

---

---

En 1 cuentan con Presidenta del Consejo Universitario;

En 1 cuentan con Vicerrector.

La tabla comparativa número 8, muestra que no existe uniformidad en la estructura organizacional que presentan las Instituciones para efecto de la oferta educativa de posgrado que ofrece cada una de ellas, pero si coinciden 5 de ellas de contar con un Rector; también 7 Instituciones están de acuerdo en contar con Director; 6 de ellas coinciden en contar con Coordinador de Posgrado y también, 5 de ellas cuentan con Secretaria.

---

---

#### 4.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ACADÉMICA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

A continuación se da un panorama de los antecedentes de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, la cual inicia con la aprobación del Honorable Consejo Universitario, el 27 de octubre del año 2000, bajo el Acta Número 210, pero es hasta el mes de enero del año 2001 cuando inicia sus funciones, contando únicamente con: Coordinador del Área Académica, un asistente, personal docente, administrador, secretaria e intendencia, como se aprecia en la figura núm. 27.

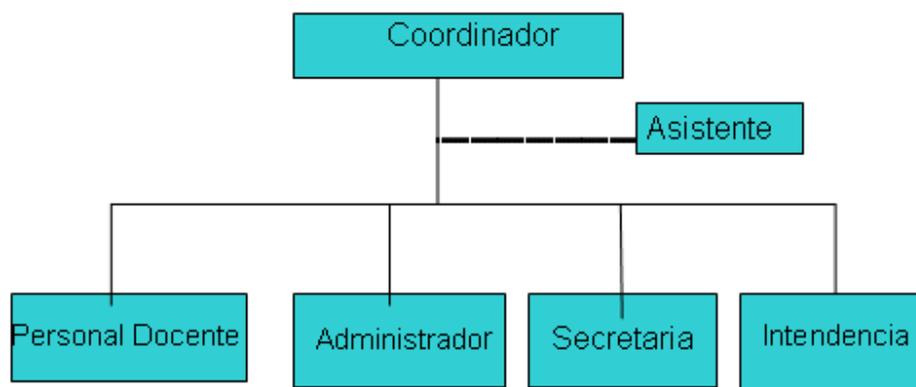


Figura núm. 27, fuente: elaboración propia  
Área Académica de Ciencias de la Comunicación, Proyecto del Plan de la Licenciatura. 2001.

Con la Normatividad establecida por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo<sup>58</sup>, se fueron creando las figuras necesarias para el buen funcionamiento del Área Académica.

Con la apertura de este programa, la Universidad satisface la necesidad manifestada por la población hidalguense, lo cual, queda plasmado por los estudios previamente realizados de factibilidad y pertinencia y, es de esa forma, que empieza a funcionar la licenciatura, siendo su primera generación la correspondiente al periodo lectivo enero-junio de 2001.

---

<sup>58</sup> Legislación Universitaria 2005, UAEH

---

---

Posteriormente el 30 de junio de 2005, en el Acta 245 del Honorable Consejo Universitario, es aprobado el Rediseño Curricular de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

La Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, así como todos los programas académicos con los que cuenta la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, requieren de una constante actualización en su quehacer docente, por lo que también pretende la realización de evaluaciones periódicas para mantener su nivel de calidad, motivo por el cual se tienen constantes visitas de organismos relacionados con la comunicación.

En el mes de agosto de 2003, el Área Académica fue evaluada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), estos a su vez emitieron su resolución, en la cual manifiestan que no se podía certificar a la carrera en virtud de que no contaba con la infraestructura adecuada, por lo cual proporcionaron recomendaciones para la mejora de la misma.

El Área Académica fue evaluada por el Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC), es una Asociación Civil que agrupa desde 1976 a las Instituciones y los individuos dedicados al desarrollo académico de los estudios sobre la Comunicación en México.

Ha casi 30 años de su fundación, esta constituido por más de sesenta instituciones de educación superior y seis miembros a título personal y con fecha 1º. de marzo se contó con su visita en esta Institución; el cual, otorgó por unanimidad su aceptación para que la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo pertenezca al mencionado organismo.

El 31 de mayo se contó nuevamente con la visita de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) para la acreditación de la licenciatura, en esta ocasión el resultado emitido por dicho organismo fue que lo reclasificaron en el nivel 1 en relación con su acreditación, resolución emitida el 15 de

---

---

junio de 2007, por medio del oficio CG/453/07 y firmado por el Coordinador General de dicho organismo.<sup>59</sup>

Para el mes de agosto, el día 23, se contó con la visita del Consejo de Acreditación de la Comunicación, A. C. (CONAC.), organismo encargado de evaluar a las Licenciaturas en Comunicación en todo el país, el que también favorablemente aprobó a nuestra Licenciatura, emitiendo los resultados pertinentes para ello.

En la actualidad se cuenta con: Coordinador del Área Académica, Apoyo a la Coordinación, un líder del Cuerpo Académico, tres Profesores Investigadores, Tutorías y Asesorías, Trabajo Social, dos Responsable de Talleres para la atención de los alumnos de ambos turnos, Personal Docente, Administrador, dos Secretarias y Personal de Intendencia, como lo podemos observar en la siguiente estructura organizacional, figura núm. 28.

---

<sup>59</sup> Certificado de CIEES, 15 junio 2007.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

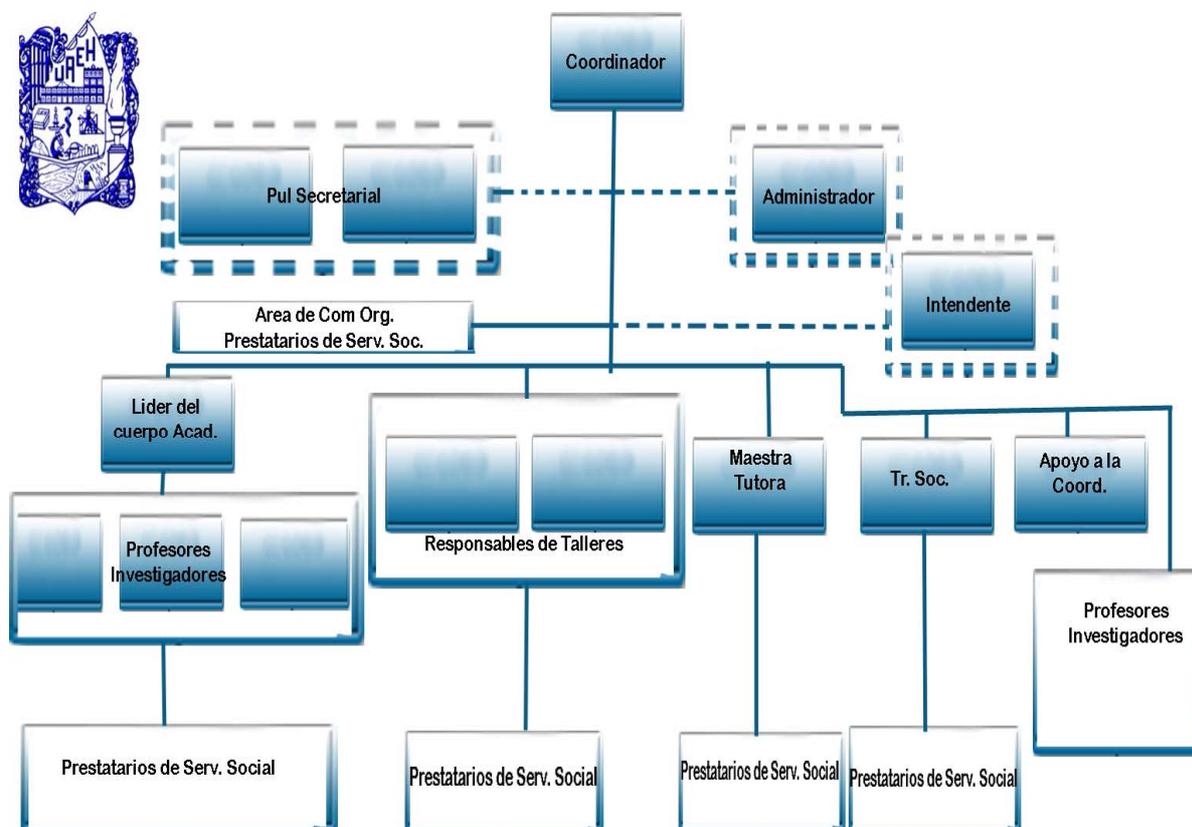


Figura núm. 28. Fuente Área Académica de Ciencias de la Comunicación.  
Estructura Organizacional actual de la Licenciatura.

El cambio estructural que se propone es acorde a un nuevo modelo educativo, que hace de alguna manera la obligatoriedad de un cambio en el quehacer educativo, motivo por el cual se considera que la presente propuesta de una estructura organizacional al área de ciencias de la comunicación será de gran trascendencia.

---

---

#### 4.6. ANÁLISIS FODA

Para sustentar la siguiente propuesta, se efectuó un diagnóstico para visualizar la situación actual que presenta la licenciatura.

<b>Fortalezas:</b>  -La UAEH es una institución de prestigio -Los posgrados que oferta la UAEH son reconocidos -Es una licenciatura de prestigio	<b>Oportunidades:</b>  -Demandan la apertura del posgrado -No se oferta el posgrado en otra institución. -Los medios de comunicación solicitan este tipo de profesionistas. -Las empresas solicitan personal altamente preparado. -
<b>Debilidades:</b>  -El Área Académica no cuenta con posgrado.	<b>Amenazas:</b>  -La llegada de nuevas instituciones con el aval de Instituciones de prestigio

Tabla núm. 9, fuente: elaboración propia  
Análisis FODA

La tabla número 9, nos permite ver que un posgrado en el Área de Ciencias de la Comunicación, vendría a coadyuvar el fortalecimiento de la Licenciatura y ofrecer oportunidad para egresados y empresarios que demandan maestros en el Área de la Comunicación.

---

---

#### 4.7. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE POSGRADO DEL ÁREA ACADÉMICA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

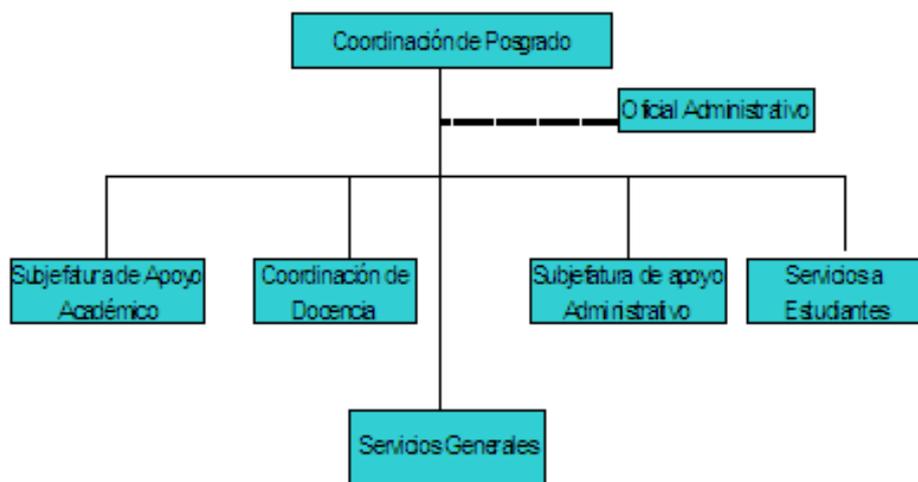


Figura núm. 29, fuente: elaboración propia  
Propuesta de Estructura Organizacional para el Posgrado, 2007

La Estructura Organizacional que se presenta en la figura número 29, es la propuesta para que el Área Académica de Ciencias de la Comunicación, consiga llevar a cabo el programa educativo que es el posgrado; y se encuentra establecido en primer nivel la Coordinación de Posgrado con el oficial administrativo (secretaria); la Subjefatura de Apoyo Académico, la Coordinación de Docencia, la Subjefatura de Apoyo, los Servicios a Estudiantes y los Servicios Generales, todos ellos son de tipo funcional ya que los niveles que maneja se encuentran contemplados en el Estatuto General.

---

---

## **4.8. Análisis y Descripción de Puestos.**

Este punto es de gran importancia dentro de la investigación, en virtud de que se describen las actividades a desempeñar y las características específicas del personal que llegue a ser contratado para los diferentes cargos a ocupar; como son los datos generales, el perfil y las condiciones del puesto, ya que este último, es el espacio físico para que un individuo o grupo de individuos se encuentren laborando.

### **4.8.1. Contenido del puesto**

Se refiere a las actividades que el puesto requiere. Según el análisis de puestos, esta descripción puede tener un alcance amplio o estrecho. La descripción puede variar desde declaraciones generales de las actividades del puesto hasta declaraciones muy detalladas de todos y cada uno de los movimientos de mano y cuerpo para realizar un trabajo.

Los puestos se pueden describir ampliamente en los siguientes términos:

- 1.- Lo que el trabajador hace en relación con los datos, la gente y los puestos.
- 2.- Los métodos y técnicas que utiliza el trabajador.
- 3.- Las máquinas, herramientas y equipo que utiliza el trabajador.
- 4.- Los materiales, productos, materias o servicios que produce el trabajador.<sup>60</sup>

### **4.8.2. Requerimientos del puesto**

Se refieren a la educación, experiencia, licencias y otras características personales que se esperan del individuo que va a desempeñar el contenido del puesto. En años recientes surgió la idea de que los requerimientos del puesto deben también identificar habilidades, capacidades, conocimientos y otras características personales requeridas para desempeñar el contenido del puesto en el entorno particular. Para esto se deben tomar consideraciones en factores humanos mediante el análisis de los siguientes aspectos del puesto:

- 1.- Fuente de información fundamental para el desempeño laboral.

---

<sup>60</sup> Gibson, James L., Ivancevich John M. y otros, "Organizaciones", pág. 374, Ed. McGraw-Hill, 2006

---

---

2.- Procesamiento de información y toma de decisiones críticas para el desempeño laboral.

3.- Actividad física y destreza requerida del puesto.

4.- Relaciones interpersonales requeridas del puesto.

5.- Relaciones de individuos a las condiciones laborales.

El cuestionario de análisis de puestos puede ser adaptado a todo tipo de puestos, incluidos los administrativos.<sup>61</sup>

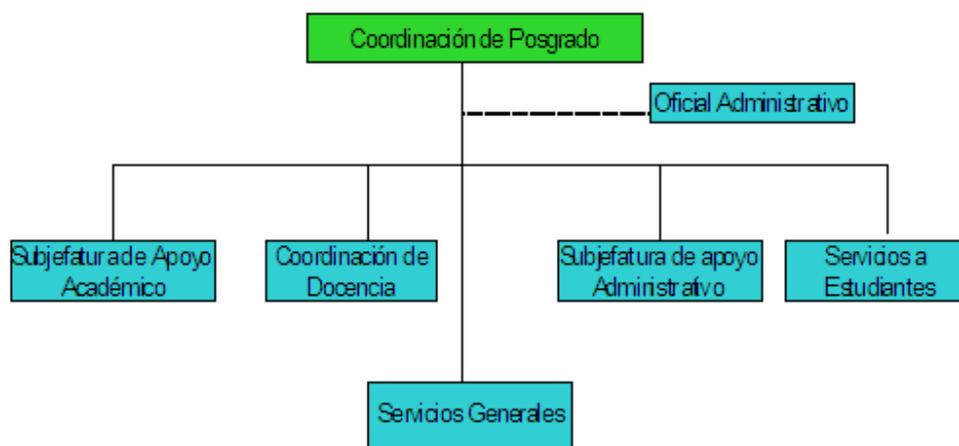
---

<sup>61</sup> Gibson, James L. Ivancevich John M. y otros, “Organizaciones”, pág. 374, Op. Cit.

---

---

## COORDINADOR DE POSGRADO



### OBJETIVO DEL PUESTO:

Organizar, integrar y operar el programa educativo de su competencia para asegurar su calidad.

### I.- DATOS GENERALES

- 1.- Nombre de la empresa: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- 2.- Ubicación: Pachuca, Hgo.
- 3.- Dirección: Carr. Pachuca-Actopan Km. 4, C.P. 42035
- 4.- Nombre del puesto: Coordinador de Posgrado
- 5.- Departamento: Coordinación del A.A.
- 6.- A quien reporta: Jefe de Área
- 7.- Horario de Trabajo: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Sueldo mensual: Será de acuerdo al tabulador de la DAP de la UAEH.

---

---

## II.- PERFIL DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Coordinador de Posgrado
- 2.- Escolaridad requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 3.- Edad mínima requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 4.- Sexo: Indistinto, será quien cubra el perfil independientemente del sexo.
- 5.- Estado civil: Indistinto, ya que mientras cubra el perfil el estado civil no importa.
- 6.- Experiencia: Conocimientos sobre las Ciencias de la Comunicación.
- 7.- Conocimientos requeridos: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Dominio de idiomas: inglés

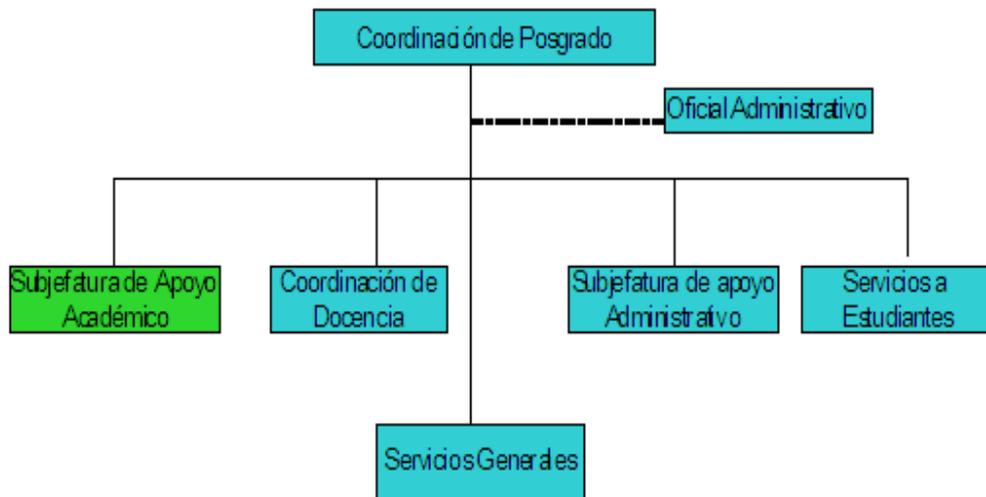
## III.- CONDICIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto: Coordinador de Posgrado			
Aspectos	Óptimo	Regular	Deficiente
1.- Iluminación:	x		
2.- Olores:		x	
3.- Humedad:		x	
4.- Resequedad:	x		
5.- Ventilación:		x	
6.- Frío:	x		
7.- Calor:		x	
8.- Limpieza:		x	
9.- Ruido:	x		

---

---

## SUBJEFATURA DE APOYO ACADÉMICO



### OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar a la Coordinación de Posgrado en las actividades académicas.

### I.- DATOS GENERALES

- 1.- Nombre de la empresa: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- 2.- Ubicación: Pachuca, Hgo.
- 3.- Dirección: Carr. Pachuca-Actopan Km. 4, C.P. 42035
- 4.- Nombre del puesto: Subjefatura de apoyo académico
- 5.- Departamento: Área Académica
- 6.- A quien reporta: Coordinador de Posgrado
- 7.- Horario de Trabajo: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Sueldo mensual: Será de acuerdo al tabulador de la DAP de la UAEH

---

---

## II.- PERFIL DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Subjefatura de Apoyo Académico.
- 2.- Escolaridad requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 3.- Edad mínima requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 4.- Sexo: Será quien cubra el perfil independientemente del sexo.
- 5.- Estado civil: Indistinto, ya que mientras cubra el perfil el estado civil no importa.
- 6.- Experiencia: Conocimiento sobre el área a laborar.
- 7.- Conocimientos requeridos: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Dominio de idiomas: inglés

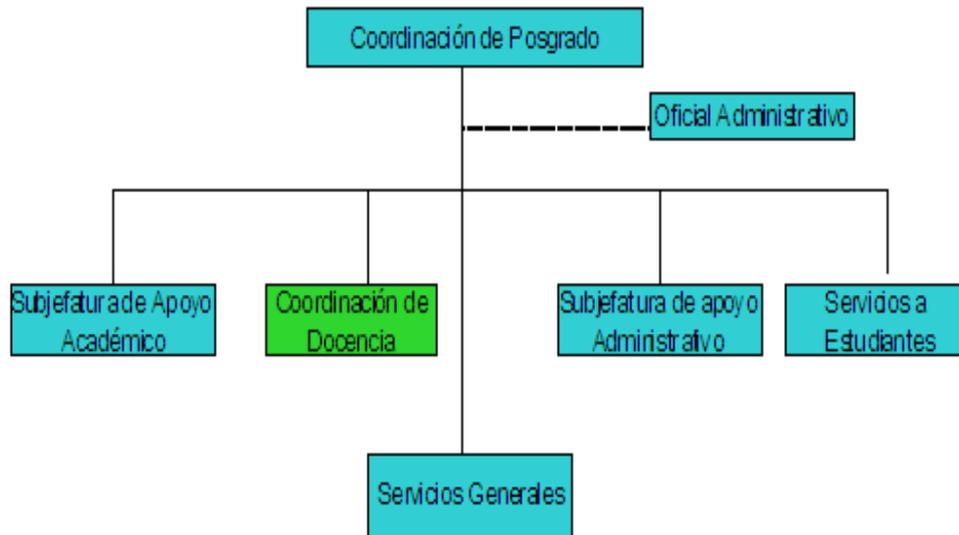
## III.- CONDICIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto: Subjefatura de apoyo Académico			
Aspectos	Óptimo	Regular	Deficiente
1.- Iluminación:	x		
2.- Olores:		x	
3.- Humedad:		x	
4.- Resequedad:	x		
5.- Ventilación:		x	
6.- Frío:	x		
7.- Calor:		x	
8.- Limpieza:		x	
9.- Ruido:	x		

---

---

## COORDINACIÓN DE DOCENCIA



### OBJETIVO DEL PUESTO:

Coadyuvar a la operación, la sistematización y la evaluación de las políticas, los planes, programas y proyectos del Área de Posgrado, para asegurar su calidad.

### I.- DATOS GENERALES

- 1.- Nombre de la empresa: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- 2.- Ubicación: Pachuca, Hgo.
- 3.- Dirección: Carr. Pachuca-Actopan Km. 4, C.P. 42035
- 4.- Nombre del puesto:
- 5.- Departamento: Coordinación de Docencia
- 6.- A quien reporta: Coordinador de Posgrado
- 7.- Horario de Trabajo: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Sueldo mensual: Será de acuerdo al tabulador de la DAP de la UAEH

---

---

## II.- PERFIL DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Coordinación de Docencia.
- 2.- Escolaridad requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 3.- Edad mínima requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 4.- Sexo: Será quien cubra el perfil independientemente del sexo.
- 5.- Estado civil: Indistinto, ya que mientras cubra el perfil el estado civil no importa.
- 6.- Experiencia: Conocimiento sobre el área a laborar.
- 7.- Conocimientos requeridos: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Dominio de idiomas: inglés

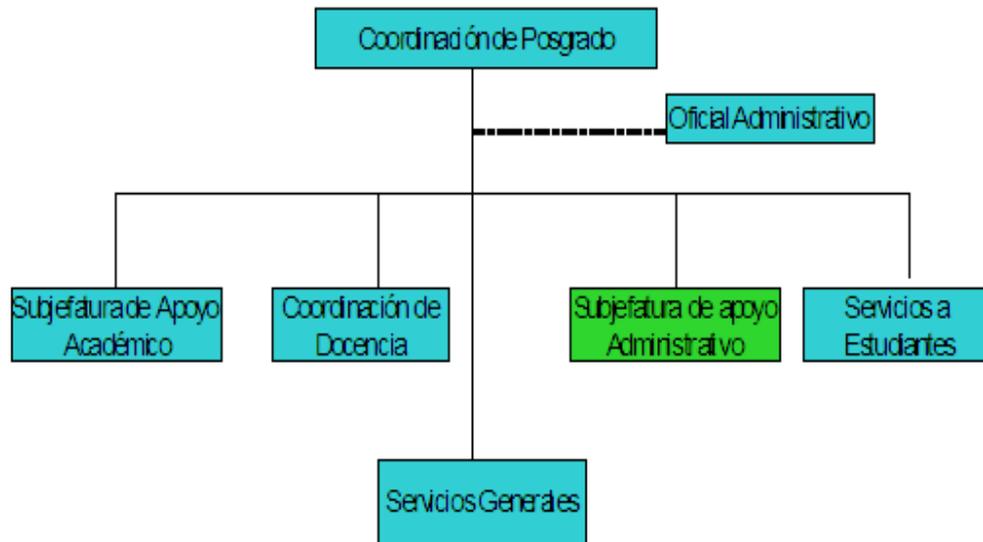
## III.- CONDICIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto: Coordinación de Docencia			
Aspectos	Óptimo	Regular	Deficiente
1.- Iluminación:	x		
2.- Olores:		x	
3.- Humedad:		x	
4.- Resequedad:	x		
5.- Ventilación:		x	
6.- Frío:	x		
7.- Calor:		x	
8.- Limpieza:		x	
9.- Ruido:	x		

---

---

## SUBJEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO



### OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar al Coordinador de Posgrado en todas las actividades administrativas.

### I.- DATOS GENERALES

- 1.- Nombre de la empresa: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- 2.- Ubicación: Pachuca, Hgo.
- 3.- Dirección: Carr. Pachuca-Actopan Km. 4, C.P. 42035
- 4.- Nombre del puesto: Subjefatura de Apoyo Administrativo
- 5.- Departamento: Coordinación de Posgrado
- 6.- A quien reporta: Coordinación de Posgrado
- 7.- Horario de Trabajo: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Sueldo mensual: Será de acuerdo al tabulador de la DAP de la UAEH

---

---

## II.- PERFIL DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Subjefatura de Apoyo Administrativo.
- 2.- Escolaridad requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 3.- Edad mínima requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 4.- Sexo: Indistinto, será quien cubra el perfil independientemente del sexo.
- 5.- Estado civil: Indistinto, ya que mientras cubra el perfil el estado civil no importa.
- 6.- Experiencia: Conocimientos sobre el área a laborar.
- 7.- Conocimientos requeridos: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Dominio de idiomas: inglés

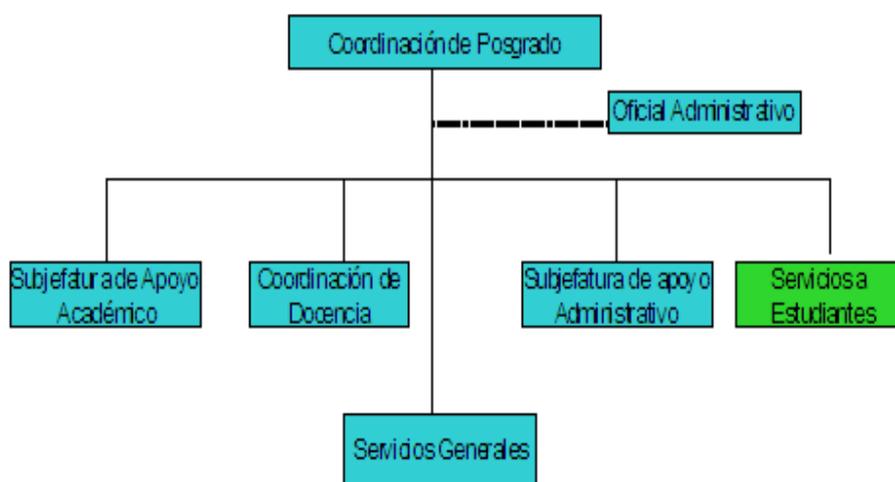
## III.- CONDICIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto: Subjefatura de Apoyo Administrativo			
Aspectos	Óptimo	Regular	Deficiente
1.- Iluminación:	x		
2.- Olores:		x	
3.- Humedad:		x	
4.- Resequedad:	x		
5.- Ventilación:		x	
6.- Frío:	x		
7.- Calor:		x	
8.- Limpieza:		x	
9.- Ruido:	x		

---

---

## SERVICIOS A ESTUDIANTES



### OBJETIVO DEL PUESTO:

Coadyuvar a la formación integral del alumno mediante la organización, la programación y el cumplimiento de los servicios de asesorías, tutorías, psicología y trabajo social.

### I.- DATOS GENERALES

- 1.- Nombre de la empresa: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- 2.- Ubicación: Pachuca, Hgo.
- 3.- Dirección: Carr. Pachuca-Actopan Km. 4, C.P. 42035
- 4.- Nombre del puesto: Servicios a Estudiantes
- 5.- Departamento: Posgrado del A.A.
- 6.- A quien reporta: Coordinador de Posgrado
- 7.- Horario de Trabajo: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Sueldo mensual: Será de acuerdo al tabulador de la DAP de la UAEH

---

---

## II.- PERFIL DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Servicios a Estudiantes.
- 2.- Escolaridad requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 3.- Edad mínima requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 4.- Sexo: Indistinto, será quien cubra el perfil independientemente del sexo.
- 5.- Estado civil: Indistinto, ya que mientras cubra el perfil el estado civil no importa.
- 6.- Experiencia: Conocimientos sobre el área a laborar.
- 7.- Conocimientos requeridos: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Dominio de idiomas: español

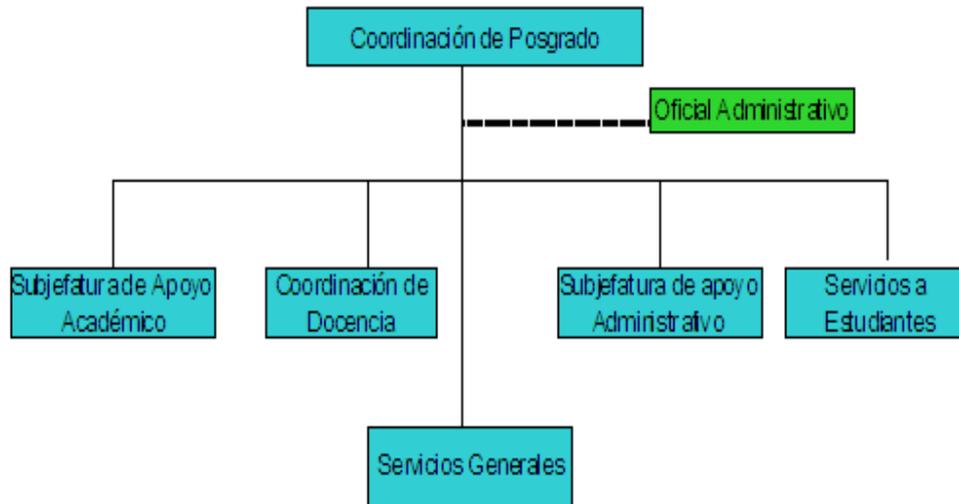
## III.- CONDICIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto: Servicios a Estudiantes			
Aspectos	Óptimo	Regular	Deficiente
1.- Iluminación:	x		
2.- Olores:		x	
3.- Humedad:		x	
4.- Resequedad:	x		
5.- Ventilación:		x	
6.- Frío:	x		
7.- Calor:		x	
8.- Limpieza:		x	
9.- Ruido:	x		

---

---

## OFICIAL ADMINISTRATIVO



### OBJETIVO DEL PUESTO:

Elaborar, organizar y apoyar en todo lo que conlleva el funcionamiento de la oficina del Área de Posgrado.

### I.- DATOS GENERALES

- 1.- Nombre de la empresa: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- 2.- Ubicación: Pachuca, Hgo.
- 3.- Dirección: Carr. Pachuca-Actopan Km. 4, C.P. 42035
- 4.- Nombre del puesto: Oficial Administrativo
- 5.- Departamento: Administrativo del A.A.
- 6.- A quien reporta: Coordinador de Posgrado
- 7.- Horario de Trabajo: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Sueldo mensual: Será de acuerdo al tabulador de la DAP de la UAEH

---

---

## II.- PERFIL DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Oficial Administrativo.
- 2.- Escolaridad requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 3.- Edad mínima requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 4.- Sexo: Indistinto, será quien cubra el perfil independientemente del sexo.
- 5.- Estado civil: Indistinto, ya que mientras cubra el perfil el estado civil no importa.
- 6.- Experiencia: Conocimientos sobre el área a laborar.
- 7.- Conocimientos requeridos: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Dominio de idiomas: español

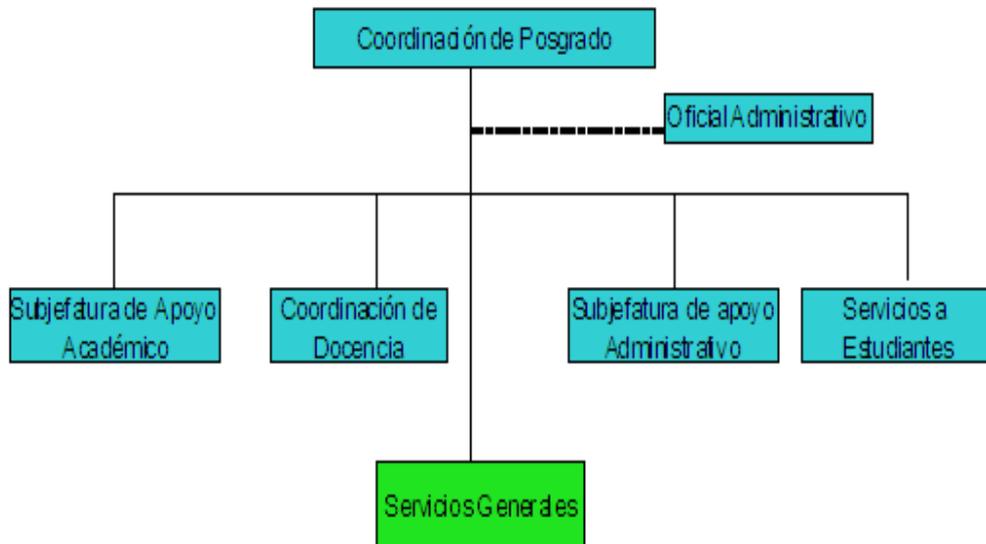
## III.- CONDICIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto: Oficial Administrativo			
Aspectos	Óptimo	Regular	Deficiente
1.- Iluminación:	x		
2.- Olores:		x	
3.- Humedad:		x	
4.- Resequedad:	x		
5.- Ventilación:		x	
6.- Frío:	x		
7.- Calor:		x	
8.- Limpieza:		x	
9.- Ruido:	x		

---

---

## SERVICIOS GENERALES



### OBJETIVO DEL PUESTO:

Programar y operar el mantenimiento de la infraestructura del área y apoyar, en el área de su competencia, las actividades que requiera el mismo.

### I.- DATOS GENERALES

- 1.- Nombre de la empresa: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- 2.- Ubicación: Pachuca, Hgo.
- 3.- Dirección: Carr. Pachuca-Actopan Km. 4, C.P. 42035
- 4.- Nombre del puesto: Servicios Generales
- 5.- Departamento: Personal Administrativo
- 6.- A quien reporta: Coordinador de Posgrado
- 7.- Horario de Trabajo: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Sueldo mensual: Será de acuerdo al tabulador de la DAP de la UAEH

---

---

## II.- PERFIL DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto: Servicios Generales.
- 2.- Escolaridad requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 3.- Edad mínima requerida: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH.
- 4.- Sexo: Indistinto, será quien cubra el perfil independientemente del sexo.
- 5.- Estado civil: Indistinto, ya que mientras cubra el perfil el estado civil no importa.
- 6.- Experiencia: Conocimientos sobre el área a laborar.
- 7.- Conocimientos requeridos: Será de acuerdo a la normatividad de la DAP de la UAEH
- 8.- Dominio de idiomas: español

## III.- CONDICIONES DEL PUESTO

Nombre del puesto: Servicios Generales			
Aspectos	Óptimo	Regular	Deficiente
1.- Iluminación:	x		
2.- Olores:		x	
3.- Humedad:		x	
4.- Resequedad:	x		
5.- Ventilación:		x	
6.- Frío:	x		
7.- Calor:		x	
8.- Limpieza:		x	
9.- Ruido:	x		

---

---

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo cuenta con una estructura organizacional acorde a las políticas existentes en el país como Universidad Pública que es, por consiguiente en su estructura existe una Coordinación de Administración y Finanzas y dentro de ésta, se encuentra un Dirección de Administración de Personal, por lo que, en datos generales y en el perfil del puesto no se pueden establecer algunas características, porque únicamente ésa Dirección es la indicada para realizar contrataciones de personal, ya que tiene su propia normatividad, tabulador de puestos y salarios.

Las características anteriores son:

- Horario de trabajo;
- Sueldo mensual;
- Escolaridad;
- Edad y
- Conocimientos.

Por otra parte, las características restantes de alguna manera se unen con las anteriores y por consiguiente interviene el perfil que deben tener, ya que los puestos a contratar son de un área específica que es Ciencias Sociales y específicamente, Ciencias de la Comunicación, por lo que no interesa en especial el sexo, estado civil, etc., lo importante radica en cubrir el perfil deseable.

Las características anteriores son:

- Sexo;
- Estado civil;
- Experiencia y
- Dominio de idiomas

En cuanto a las condiciones del puesto del punto III, se refiere al espacio físico donde se desarrollaran las actividades propias de los diferentes puestos, mencionados anteriormente en el organigrama. Para obtener la información adecuada de cómo

---

---

deben ser estos, se tiene que realizar una evaluación ergonómica de las condiciones del espacio físico que pueden ser: las dimensiones, distancias, materiales, mobiliario, la luz, el equipo de trabajo, el aseo, las condiciones estructurales y la ubicación en relación al puesto de trabajo que se está requiriendo para el cumplimiento del puesto.

---

---

## **4.9. Desarrollo de la función de cada puesto.**

### **4.9.1. Coordinación de Posgrado**

#### **OBJETIVO:**

Organizar, integrar y operar el programa educativo de su competencia para asegurar su calidad.

#### **FUNCIONES:**

- Elaborar, operar y evaluar el plan de desarrollo del programa educativo a su cargo;
- Instrumentar acciones de seguimiento y evaluación del programa educativo;
- Promover, organizar y llevar a cabo la revisión y, en su caso, el rediseño del programa educativo;
- Promover la adquisición y la producción de material bibliográfico y didáctico que requiera el programa educativo;
- Coordinar y supervisar la elaboración de manuales e instructivos de prácticas y de material didáctico;
- Inducir al profesor de asignatura de nuevo ingreso en la materia que se le asigne y en el trabajo que desempeñará;
- Participar en el proceso de revalidación de estudios;
- Intervenir en el proceso de evaluación docente;
- Participar en el proceso de selección de alumnos;
- Propiciar el desarrollo de actividades académicas para la evaluación y la acreditación o la incorporación del programa educativo al Padrón Nacional de Posgrado;
- Coordinar el proceso de selección de profesores por asignatura de nuevo ingreso del programa educativo de su competencia;
- Coordinar el trabajo colegiado del programa educativo;
- Atender y resolver la problemática de alumnos y docentes del programa educativo;

- 
- 
- Coordinar el proceso de titulación y obtención del grado;
  - Coordinar académicamente el programa educativo de su responsabilidad que se imparta en las escuelas de estudios superiores;
  - Propiciar la consolidación de los cuerpos académicos;

En general, todas aquellas que estipule la normatividad universitaria vigente.

---

---

#### **4.9.2. Subjefatura de Apoyo Académico**

##### **OBJETIVO:**

Apoyar a la Jefatura de Área Académica en las actividades académicas.

##### **FUNCIONES:**

- Apoyar la promoción y coordinación del trabajo colegiado del área académica;
- Apoyar a la elaboración y la evaluación del programa de desarrollo del área académica;
- Apoyo a la supervisión de la impartición eficaz y eficiente de las asignaturas del área de conocimiento de su competencia con atención a los requerimientos del programa;
- Participar en la actualización de los programas de las asignaturas y en la revisión curricular del programa educativo de su área académica;
- Apoyar en el cultivo de las líneas de generación y aplicación del conocimiento del área académica;
- Apoyar en la programación de las actividades de educación continua del área académica;
- Organizar cursos y actividades de actualización en los campos del conocimiento del área académica;
- Supervisar las actividades de los laboratorios de investigación del área académica;

En general, todas aquellas que estipule la normatividad universitaria vigente.

---

---

### **4.9.3. Coordinación de Docencia**

#### **OBJETIVO:**

Coadyuvar a la operación, la sistematización y la evaluación de las políticas, los planes, programas y proyectos de la universidad, para asegurar la calidad de la docencia en el instituto.

#### **FUNCIONES:**

- Proporcionar la información requerida para la revisión curricular y el rediseño del programa educativo;
- Coordinar, asesorar y supervisar los procesos de revisión curricular y el rediseño del programa educativo;
- Coordinar la formación pedagógica y disciplinar del personal académico con base en una detección de necesidades de capacitación;
- Coordinar la elaboración del programa de desarrollo humano del área;
- Organizar y sistematizar la acreditación del programa educativo de Posgrado;
- Asesorar y participar en el proceso de selección de los profesores;
- Coordinar la evaluación de los programas educativos;
- Apoyar y fomentar la participación de alumnos del posgrado en el desarrollo de las líneas de generación y aplicación del conocimiento;
- Propiciar la articulación entre la investigación y la docencia;

En general, todas aquellas que estipule la normatividad universitaria vigente.

---

---

#### **4.9.4. Subjefatura de Apoyo Administrativo**

##### OBJETIVO:

Apoyar a la Coordinación de Posgrado en las actividades administrativas.

##### FUNCIONES:

- Administrar los recursos materiales y financieros asignados al área académica;
- Apoyar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la coordinación del posgrado;
- Organizar la elaboración de horarios del programa educativo del área académica;
- Gestionar los recursos necesarios para la realización de las actividades del área académica;

En general, todas aquellas que estipule la normatividad universitaria vigente.

---

---

#### **4.9.5. Servicios a Estudiantes**

##### OBJETIVO:

Coadyuvar a la formación integral del alumno mediante la organización, la programación y el cumplimiento de los servicios de asesorías, tutorías, psicología y trabajo social.

##### FUNCIONES:

- Planificar, programar y evaluar los servicios a estudiantes;
- Coordinar los servicios de tutorías, trabajo social y psicología;
- Detectar, resolver y canalizar a los alumnos con problemáticas específicas;
- Implementar acciones que apoyen el desarrollo integral del alumno;
- Atender a padres de familia y tutores;
- Orientar al estudiante, contribuyendo en el fortalecimiento de su vocación, y promover acciones de prevención y atención de los problemas sociales y de salud;
- Coordinar las actividades de inducción de los alumnos de nuevo ingreso;
- Asesorar a los alumnos con problemas personales, familiares y sociales;
- Difundir la normatividad de mayor interés para el alumno;
- Realizar el seguimiento académico de los alumnos becados;
- Realizar el seguimiento académico de los alumnos;

En general, todas aquellas que estipule la normatividad universitaria vigente.

---

---

#### **4.9.6. Oficial Administrativo**

##### OBJETIVO:

Elaborar, organizar y apoyar en todo lo que conlleva el funcionamiento de la oficina del Área de Posgrado.

##### FUNCIONES:

- Elaboración de todo tipo de escritos.
- Llevar minuciosamente la agenda de trabajo
- Atención al alumnado
- Contestar el teléfono
- Préstamo de equipo
- Entrega de oficios
- Entrega de lista de asistencia

---

---

#### **4.9.7. Servicios Generales**

##### OBJETIVO:

Programar y operar el mantenimiento de la infraestructura del área y apoyar, en el área de su competencia, las actividades que requiera el mismo.

##### FUNCIONES:

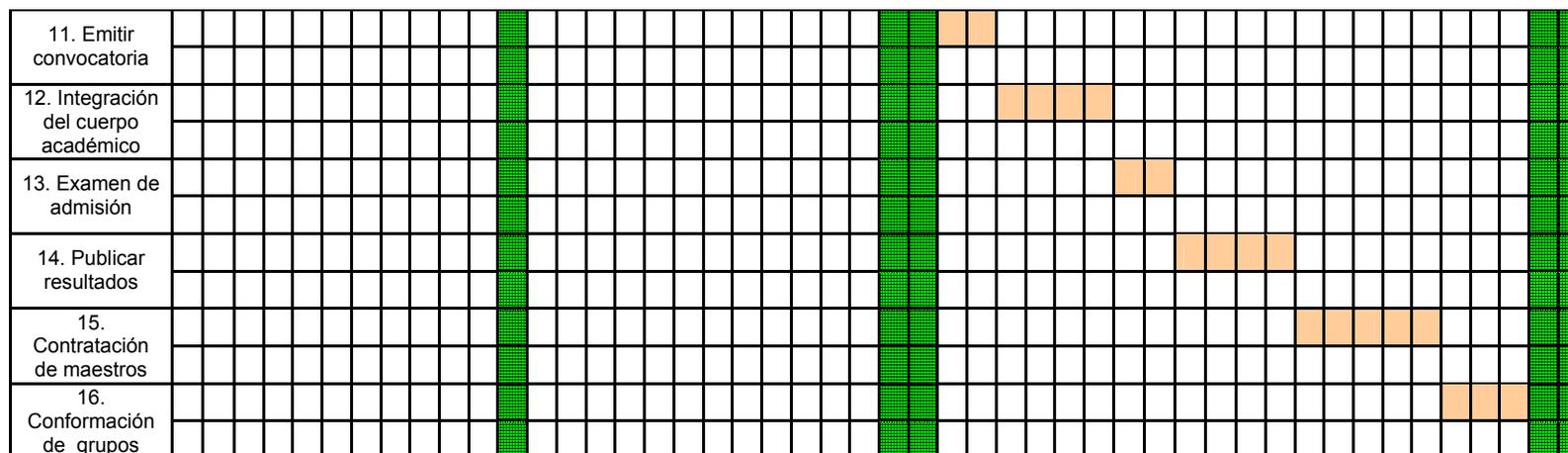
- Mantener limpia las instalaciones del Área Académica;
- Llevar a cabo el mantenimiento de aulas, laboratorios, oficinas, sanitarios y demás espacios del área;
- Mantenimiento de las áreas verdes que correspondan al área;
- Proporcionar el apoyo que requieran las instancias para la realización de las actividades académicas;
- En general, todas aquellas que estipule la normatividad vigente.

Todo lo anterior, nos arroja como resultado los puestos requeridos para que se lleve a cabo el Posgrado en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación, como se muestra en la figura núm. 31, quedando la propuesta de la Estructura Organizacional para dicho Posgrado de esta forma.

#### 4.10. Propuesta de implantación del Programa de Posgrado.

Para llevar a cabo el Programa de Posgrado en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación, es necesario establecer las actividades a realizar, así como, los tiempos estimados; a continuación en la tabla número 10, que es el cronograma de actividades, se pueden apreciar los tiempos de las actividades a realizar. (Gráfica de Gant).

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Convocar en reunión plenaria	■											■																																				
2. Dar a conocer el objeto de la reunión		■										■																																				
3. Aceptación de propuestas			■									■																																				
4. Análisis de la creación				■								■																																				
5. Propuesta de materias					■	■	■																																									
6. Desarrollo de las materias									■	■	■	■	■																																			
7. Contenido de las materias													■	■	■																																	
8. Terminación del plan																	■	■																														
9. Autorización del consejo																					■	■																										
10. Acondicionar el espacio físico																					■	■	■																									



Tiempo Real	
Tiempo Estimado	
Vacaciones	

Tabla núm. 10, Fuente, elaboración propia. Gráfica de Gant  
Tiempo estimado para la creación del Área de Posgrado en Ciencias de la Comunicación

Nota: es un proyecto, por lo cual no se pueden nombrar a las personas que realizarán estas actividades.

En caso de ser aprobada esta propuesta, la persona responsable de coordinar estas actividades, recaería en el Jefe del Área Académica.

---

---

## CONCLUSIONES

Los vientos de cambio en el presente siglo XXI, tanto en lo tecnológico, como en lo económico, político y social van marcando el rumbo de la administración pero sin perder de vista la misión de la administración: conseguir la actuación conjunta y eficaz de la gente hacia objetivos y valores comunes, estructura adecuada y desarrollo necesarios para la eficacia y para la respuesta al cambio.

El enfoque tradicional de la administración permitió edificar los cimientos del pensamiento administrativo sin los cuales no fuera posible hablar de la teoría administrativa y organizacional.

Con el paso del tiempo, también la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, como organismo público, se ha preocupado por estar a la vanguardia en la educación ya que de otra manera no se tendría la Institución actual; con el establecimiento del nuevo Modelo Educativo, se instituyen las condiciones de organización ajustadas a la realidad académica actual, acompañadas de procesos como la integración de cuerpos colegiados que son los encargados de contribuir con el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, cuenta con seis Direcciones de Enseñanza Superior (DES) que se encuentran agrupadas varias Áreas Académicas (AA) y cada una de ellas maneja su propia estructura organizacional, de acuerdo a la oferta educativa que ofrece, en el caso específico es el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación.

La estructura organizacional se define como el conjunto de medios que maneja la organización, cuyo objeto es el de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas; para la realización de esta investigación se observa un modelo de gestión, siendo su propósito el de proporcionar una perspectiva

---

---

sociocultural de la administración a través del establecimiento de la creación del posgrado en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación.

El trabajo que se desarrollo mostró que tanto alumnos de noveno semestre, egresados, los medios de comunicación y a las empresas, mostraron gran interés por fortalecer el Área de la Licenciatura con la continuación de un posgrado.

De igual manera se realizo el análisis de diferentes estructuras organizacionales de nivel superior que ofertan posgrado en Área de las Ciencias de la Comunicación, lo que nos arrojó que únicamente una de ellas lo ofrece.

Los Medios de Comunicación requieren personas con especialización en periodismo, imagen y periodismo científico-divulgación de la ciencia, con el porcentaje del 80% en periodismo y el 20% en imagen; en cuanto a las empresas expresan que no es indispensable una comunicólogo dentro de la empresa pero que, toda la información que manejan dentro y fuera de ella, se difundiría mejor con un especialista en el área de la comunicación organizacional; a los alumnos les gustaría cursar el posgrado en el Universidad Autónoma de Hidalgo y su finalidad es para tener la posibilidad de mejorar su calidad de vida; así como también desean que el posgrado sea una maestría con las áreas de énfasis en organizacional con el 60% y 16% en publicidad.

De esta manera, después de haber realizado la presente investigación, se determina que se cumple con el objetivo propuesto del diseño de la creación de la estructura organizacional de un área de posgrado en la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación por los resultados que nos arrojaron.

Por lo anterior expuesto cabe hacer mención que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, se encuentra en un proceso constante de crecimiento en matrícula, programas de estudio, líneas de investigación, cuerpos académicos e infraestructura tanto humana como física y por consiguiente en su estructura organizacional, basada en la normatividad de la Universidad.

---

---

El fundamento legal para poder llevar a cabo lo anteriormente expuesto, es lo que se encuentra establecido en el Estatuto General de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

---

---

## **ANEXO**

### **1. MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

La investigación se encuentra dirigida a un área específica que es Ciencias de la Comunicación, por ende para comprobar la necesidad que existe de proponer un postgrado en la mencionada área, se realizó la investigación con entrevistas a los representantes de los principales medios masivos de la comunicación que existen en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, que son Arco TV y TV Azteca; EXA FM; Milenio y Síntesis; organizaciones que representan a Radio, Televisión y Prensa en el Estado.

#### **1.1. TELEVISIÓN**

Existen tres televisoras en la ciudad de Pachuca que son: Radio y Televisión de Hidalgo, Arco T.V., y TV Azteca; para el presente estudio se entrevistó a las dos ultimas, por ser televisoras independientes de gobierno del estado, caso diferente con Radio y T. V. de Hidalgo en virtud de que tienen mayor cobertura en el estado.

#### **1.2. RADIO**

En la entidad se encuentran establecidos dos grupos radiofónicos que tienen mayor cobertura en la ciudad, que son Grupo ACIR y Grupo EXA FM, a las cuales se solicito la entrevista, pero únicamente la proporcionó el Grupo EXA, porque se interesa en emplear a jóvenes profesionales de la comunicación, y el Grupo ACIR no brindó información alguna.

#### **1.3. PRENSA ESCRITA**

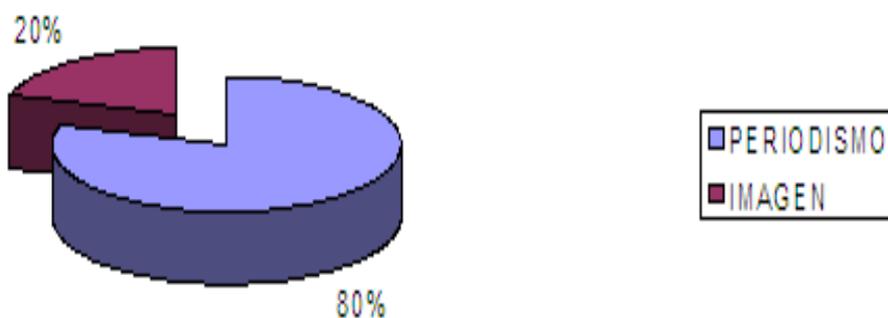
El Sol de Hidalgo, por tradición es el periódico que cuenta con una amplia distribución en la entidad, no obstante, se eligió al diario Milenio y Síntesis, toda vez que son los periódicos de mayor circulación a nivel Estado después del editado por la Organización Editorial Mexicana; los diarios elegidos son además, los de mayor penetración en la ideología de la sociedad.

A partir de esta información se obtuvieron los siguientes resultados de las necesidades específicas de cada medio de la comunicación, que son como a continuación se describen en la siguiente tabla.

Medio	Características que deben reunir los profesionistas	Tipo de Especialización
ArcoTV	Conocimiento de la problemática Estado y República	Periodismo
TV Azteca	Buena locución, conducir tv, hacer guiones, seguridad	Imagen
Exa F.M.	Tienen problemas por no ser especialistas	Periodismo científico-divulgación de la ciencia
Grupo Acir	Sin información*	
Milenio	Redacción, estilo	Periodismo
Síntesis	Redacción, estilo	Periodismo

Tabla núm. 11, fuente: elaboración propia  
Necesidades de la radio y prensa en Hidalgo

\* Por cuestiones ajenas a este trabajo, el Grupo Acir no facilitó información, además de, demostrar poco interés para poder hacer una comparación como en los demás medios de información.



Por otra parte, existen muchas empresas en la ciudad de Pachuca, sin embargo, no fue posible entrevistarlas a todas ya que no fue permisible que proporcionaran información alguna, únicamente se entrevistaron a los empleadores de Ten-Pac, Silos

---

---

y Camiones y Aceros de Hidalgo, en este caso fue a las personas que representan a las empresas antes mencionadas, , por ello aseguraron que no es indispensable un comunicólogo dentro de la empresa, sin embargo, dijeron estar concientes que el manejo de la información dentro y fuera de la compañía no es la ideal, pero ésta se difundiría mejor con un especialista de la comunicación organizacional; también manifestaron su falta de conocimiento en lo referente a la labor de un comunicólogo por lo que se creó la conciencia de la importancia de un especialista en esta área de la comunicación.

Con todo lo anterior y debido a que la función social de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y en este caso es de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, es proporcionar a la sociedad profesionistas de calidad donde nuestros principales clientes serían los propios egresados; es por ello que se les aplicó un cuestionario para conocer sus expectativas, el cual a continuación se muestra.

---

---

## 2. CUESTIONARIO BASE

La siguiente encuesta es con el fin de conocer las preferencias de los jóvenes estudiantes del Área Académica de Ciencias de la Comunicación del ICSHu sobre estudios de posgrado.

1.- ¿Es usted egresado de la carrera de comunicación?

Si                      no                      (si dijo no terminar)

2.- ¿Qué semestre esta cursando actualmente?

8                      9                      EGRESADO (Si es menor terminar)

3.- ¿En que área de énfasis se encuentra usted inscrito o cursó?

---

4.- Estarías interesado en cursar un Posgrado

SI                      NO

5.- En orden de importancia, cual seria su primera opción para ingresar a un Posgrado?

UAEH    TEC DE MONTERREY    CENHIES    UCLAH    OTRA

6.- Con que objetivo estudiarías un Posgrado?

Mejor trabajo                      Más conocimientos                      Docencia e investigación

7.- ¿Que te impulsa a tomar un Posgrado?

Mejor calidad de vida                      Tener mas conocimientos                      La Familia

---

---

8.-¿Cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle a un posgrado semanalmente?

De 1 a 5 hrs

De 6 a 10 hrs

De 11 a 15 hrs

Mas de 16 hrs

9.- Que sistema te seria más útil?

Escolarizado

Virtual

10.- Si existiera un Posgrado dentro del Área Académica de Ciencias de la Comunicación la estudiarías?

SI

NO

11.- En que área del conocimiento le gustaría que se abriera el estudio de Posgrado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.- Que prefiere usted, especialidad o maestría? \_\_\_\_\_

Con el cuestionario anterior, que fue aplicado a los 25 alumnos de noveno semestre y 25 a alumnos egresados, ambos de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se obtuvieron los resultados que a continuación se dan a conocer por medio de tablas cruzadas y gráficas.

---

---

### 3. TABLAS CRUZADAS

Se relacionó la variable en qué área de énfasis se encuentra inscrito con la variable de en qué área del conocimiento le gustaría se abriera un posgrado y se encontró lo siguiente:

De acuerdo con la tabla de resultados (Tabla 1.1) al 78% de las personas que estudiaron su área de énfasis en Organizacional, les interesaría cursar un posgrado en Organizacional.

De igual forma se observa que existe una tendencia similar con aquellas personas que estudiaron su área de énfasis en Periodismo.

Sin embargo con aquellas personas cuya área de énfasis es Multicultural los resultados de las encuestas arrojan que al 40% de ellas le interesaría cursar un posgrado en Imagen Corporativa o en Publicidad.

**¿En qué área de énfasis se encuentra inscrito o cursó? \* ¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?**

		¿En qué área del conocimiento le gustaría estudio de Posgrado?				Total
		ORGANIZACIONAL	PUBLICIDAD	PERIODISMO	IMAGEN CORPORATIVA	
¿En qué área de énfasis se encuentra inscrito o cursó?	ORGANIZACIONAL	25	3	1	3	32
	¿En qué área de énfasis se encuentra inscrito o cursó?	78.1%	9.4%	3.1%	9.4%	100.0%
	¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	83.3%	37.5%	16.7%	50.0%	64.0%
	Total	50.0%	6.0%	2.0%	6.0%	64.0%
PERIODISMO		4	3	5	1	13
	¿En qué área de énfasis se encuentra inscrito o cursó?	30.8%	23.1%	38.5%	7.7%	100.0%
	¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	13.3%	37.5%	83.3%	16.7%	26.0%
	Total	8.0%	6.0%	10.0%	2.0%	26.0%
MULTICULTURAL	Count	1	2		2	5
	¿En qué área de énfasis se encuentra inscrito o cursó?	20.0%	40.0%		40.0%	100.0%
	¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	3.3%	25.0%		33.3%	10.0%
	Total	2.0%	4.0%		4.0%	10.0%
Total		30	8	6	6	50
	¿En qué área de énfasis se encuentra inscrito o cursó?	60.0%	16.0%	12.0%	12.0%	100.0%
	¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	60.0%	16.0%	12.0%	12.0%	100.0%

Tabla 1.1. Relación de las variables ¿En qué área de énfasis se encuentra inscrito o cursó? y

¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?

---

---

Se relacionaron las variables de ¿en qué área del conocimiento le gustaría se abriera un posgrado? y si prefiere sea maestría o especialidad, tal como se muestra en la tabla 1.2.

**¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado ¿¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?**

		¿Que prefiere usted, especiali maestría?			Total
		MAESTRÍA	ESPECIALIDAD	AMBAS	
¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	ORGANIZACIONAL	25	3	2	30
	¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	83.3%	10.0%	6.7%	100.0%
	¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?	62.5%	42.9%	66.7%	60.0%
	Total	50.0%	6.0%	4.0%	60.0%
PUBLICIDAD		6	1	1	8
	¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	75.0%	12.5%	12.5%	100.0%
	¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?	15.0%	14.3%	33.3%	16.0%
	Total	12.0%	2.0%	2.0%	16.0%
PERIODISMO		4	2		6
	¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	66.7%	33.3%		100.0%
	¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?	10.0%	28.6%		12.0%
	Total	8.0%	4.0%		12.0%
IMAGEN CORPORATIVA		5	1		6
	¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	83.3%	16.7%		100.0%
	¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?	12.5%	14.3%		12.0%
	Total	10.0%	2.0%		12.0%
Total		40	7	3	50
	¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?	80.0%	14.0%	6.0%	100.0%
	¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	80.0%	14.0%	6.0%	100.0%

Tabla 1.2. Relación de las variables ¿En qué área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de posgrado? y ¿qué prefiere usted, especialidad o maestría?

---

---

De lo anterior se observa que:

El 62.5% de los que les gustaría cursar una maestría les gustaría que fuese en Organizacional.

Al 28.6% de los que quisieran cursar una especialidad, les gustaría que fuese en periodismo y al 14.3% les gustaría que fuese en imagen corporativa o en publicidad.

A los encuestados se les preguntó ¿Cuál sería su primera opción para ingresar a un posgrado? y ¿Qué sistema les sería más conveniente?, y se encontraron los siguientes resultados en la tabla 1.3.

**En orden de importancia, ¿cuál sería su primera opción para ingresar a un posgrado? \* ¿Qué Sistema te sería más útil?**

		¿Qué sistema te sería más útil?		Total
		ESCOLARIZADO	VIRTUAL	
En orden de importancia, ¿cuál sería su primera opción para ingresar a un posgrado?	UAEH	17	9	26
	En orden de importancia, ¿cuál sería su primera opción para ingresar a un posgrado?	65.4%	34.6%	100.0%
	¿Qué sistema te sería más útil?	48.6%	60.0%	52.0%
	Total	34.0%	18.0%	52.0%
ITESM		13	4	17
	En orden de importancia, ¿cuál sería su primera opción para ingresar a un posgrado?	76.5%	23.5%	100.0%
	¿Qué sistema te sería más útil?	37.1%	26.7%	34.0%
	Total	26.0%	8.0%	34.0%
OTRA		5	2	7
	En orden de importancia, ¿cuál sería su primera opción para ingresar a un posgrado?	71.4%	28.6%	100.0%
	¿Qué sistema te sería más útil?	14.3%	13.3%	14.0%
	Total	10.0%	4.0%	14.0%
Total		35	15	50
	En orden de importancia, ¿cuál sería su primera opción para ingresar a un posgrado?	70.0%	30.0%	100.0%
	¿Qué sistema te sería más útil?	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	70.0%	30.0%	100.0%

Tabla 1.3. Relación de las variables ¿Cuál sería su primer opción para cursar un posgrado? y ¿qué sistema te sería más útil?

---

---

De lo anterior se observa que:

A las personas que les interesa la UAEH como primera opción para ingresar a cursar estudios de posgrado, al 65.4% les gustaría que fuera en un sistema escolarizado y al 34.6% les gustaría fuera virtual.

Estos resultados demuestran que los egresados y alumnos próximos a egresar, consideran a la UAEH, como primera opción en cualquiera de sus modalidades.

De igual manera se analizó la relación entre si los encuestados prefieren cursar una maestría o especialidad y el tipo de sistema que les sería más útil; tal como se ve en la Tabla 1.4.

**¿Qué prefiere usted, especialidad o maestría? \* ¿Qué sistema te sería mas útil?**

		¿Qué sistema te es más útil?		Total
		ESCOLARIZADO	VIRTUAL	
¿Que prefiere usted, MAESTRIA especialidad o maestría?	¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?	27	13	40
	¿Qué sistema te sería más útil?	67.5%	32.5%	100.0%
		77.1%	86.7%	80.0%
		54.0%	26.0%	80.0%
ESPECIALIDAD	¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?	6	1	7
	¿Qué sistema te sería más útil?	85.7%	14.3%	100.0%
		17.1%	6.7%	14.0%
	Total	12.0%	2.0%	14.0%
AMBAS	¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?	2	1	3
	¿Qué sistema te sería más útil?	66.7%	33.3%	100.0%
		5.7%	6.7%	6.0%
	Total	4.0%	2.0%	6.0%
Total	¿Que prefiere usted, especialidad o maestría?	35	15	50
	¿Qué sistema te sería más útil?	70.0%	30.0%	100.0%
		100.0%	100.0%	100.0%
	Total	70.0%	30.0%	100.0%

Tabla 1.4. Relación de las variables ¿Qué prefiere usted, especialidad o maestría? y ¿qué sistema te sería más útil?

Así pues, la tabla nos muestra que de las personas que les gustaría cursar una maestría al 67.5% preferirían cursarla en un sistema escolarizado y al 32.5% en un sistema virtual.

De igual forma, a las personas que desearían cursar una especialidad, al 85.7% les interesa hacerlo en un sistema escolarizado.

Tabla 1.5. Se muestra la relación entre los factores de horas semanales que estaría dispuesto a dedicar a los estudios de posgrado y el tipo de sistema que le sería más útil y se encontró lo siguiente.

**¿Cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle al posgrado semanalmente? \* ¿Qué sistema te sería más útil?**

		¿Qué sistema te sería más útil?		Total
		ESCOLARIZADO	VIRTUAL	
¿Cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle al posgrado semanalmente?	6 A 10	15	8	23
	¿Cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle al posgrado semanalmente?	65.2%	34.8%	100.0%
	¿Qué sistema te sería más útil?	42.9%	53.3%	46.0%
	Total	30.0%	16.0%	46.0%
11 A 15	t	11	3	14
	¿Cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle al posgrado semanalmente?	78.6%	21.4%	100.0%
	¿Qué sistema te sería más útil?	31.4%	20.0%	28.0%
	Total	22.0%	6.0%	28.0%
1 A 5		6	2	8
	¿Cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle al posgrado semanalmente?	75.0%	25.0%	100.0%
	¿Qué sistema te sería más útil?	17.1%	13.3%	16.0%
	Total	12.0%	4.0%	16.0%
MAS DE 16		3	2	5
	¿Cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle al posgrado semanalmente?	60.0%	40.0%	100.0%
	¿Qué sistema te sería más útil?	8.6%	13.3%	10.0%
	Total	6.0%	4.0%	10.0%
Total		35	15	50
	¿Cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle al posgrado semanalmente?	70.0%	30.0%	100.0%
	¿Qué sistema te sería más útil?	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	70.0%	30.0%	100.0%

---

---

Tabla 1.5. Relación de las variables ¿cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle al posgrado semanalmente? Y ¿qué sistema te sería más útil?

De las personas que les gustaría cursar un posgrado en sistema escolarizado el 17.1 % le dedicaría de 1 a 5 horas, el 42.9% de 6 a 10 horas, el 31.4% de 11 a 15 horas y sólo el 8.6% más de 16 horas.

De los encuestados el 13.3% le dedicaría de 1 a 5 horas, el 53.3% de 6 a 10 horas, el 20% de 11 a 15 horas y el 13.3% más de 16 horas.

La herramienta de las tablas cruzadas nos proporciona la información que servirá de argumento para la propuesta del Desarrollo de la Estructura Organizacional de un Área Académica a Nivel Posgrado, en el caso específico del Área Académica de Ciencias de la Comunicación; así como también las graficas que denotan la estructura de dichas tablas.

---

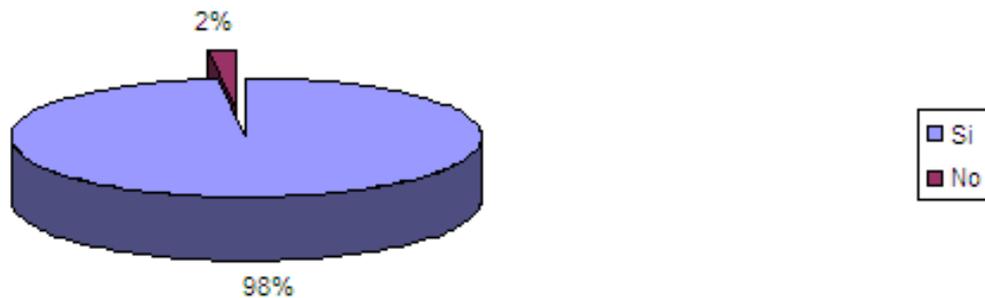
---

## 4. GRÁFICAS

Las graficas que se presentan a continuación, surgen por las encuestas realizadas a los alumnos de noveno semestre y a egresados.

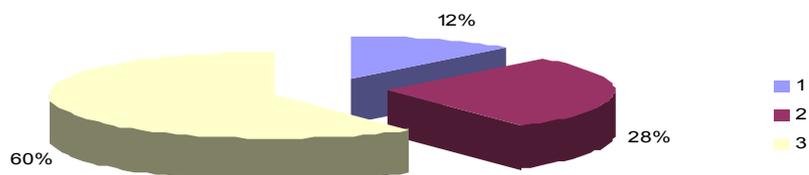
1.- En la gráfica 1, referente a la pregunta número 4 del cuestionario aplicado, se muestra que el 98% de los encuestados se encuentran interesados en cursar un posgrado.

### ¿Estarías interesado en cursar un Posgrado?



2.- En la gráfica 2, correspondiente a la pregunta número 5, se aprecia que el 52% de los encuestados considera a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo como su primera opción para ingresar a un posgrado.

### ¿En orden de importancia, cuál sería su primera opción para ingresar a un posgrado?

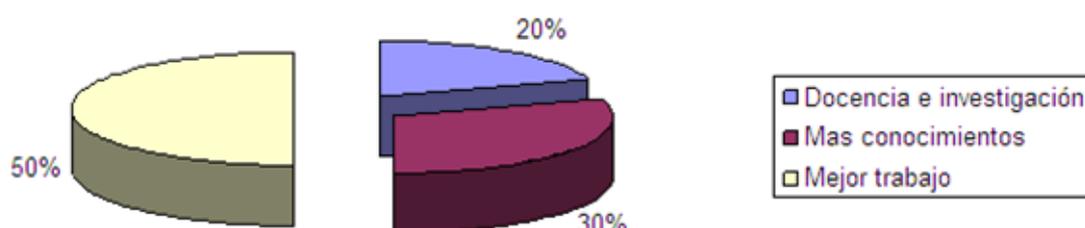


---

---

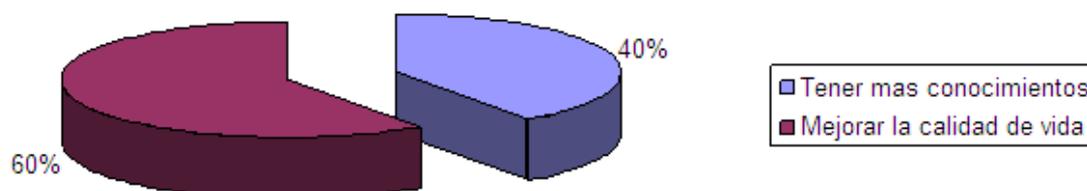
3.- La siguiente gráfica correspondiente a la pregunta número 6, muestra la prioridad del objetivo de los encuestados para cursar un posgrado, debido a que el 50% de los encuestados les interesa tener un mayor nivel educativo para aspirar a obtener un mejor trabajo, el 30% lo haría por tener más conocimientos y sólo el 20% por realizar actividades de docencia e investigación.

**¿Con que objetivo estudiarías un posgrado?**



4.- La siguiente gráfica referente a la pregunta número 7, nos muestra que al 60% de los encuestados los impulsa cursar un posgrado la posibilidad de mejorar su calidad de vida.

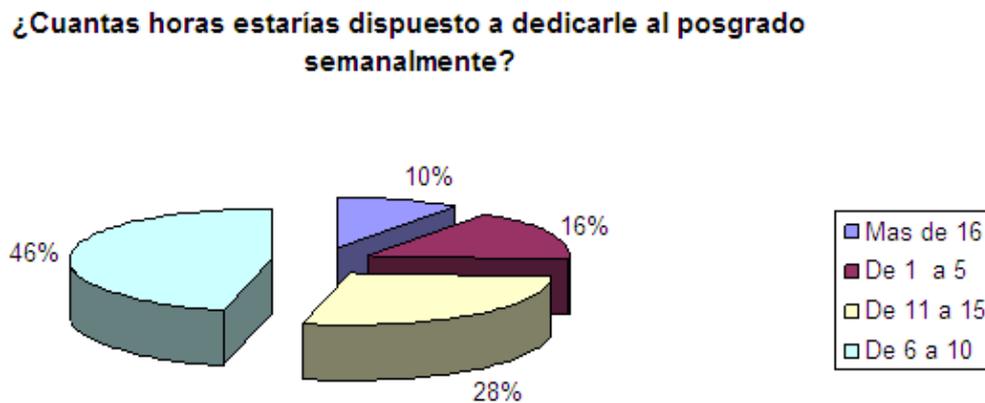
**¿Que te impulsaría a estudiar un Posgrado?**



---

---

5.- La gráfica 5 corresponde a la pregunta número 8, de ¿cuántas horas estarías dispuesto a dedicarle al posgrado semanalmente? y se encontró que el 46% le dedicaría de 6 a 10 horas y el 28% de 11 a 15 horas.



6.- La gráfica 6, correspondiente a la pregunta número 9 del cuestionario, muestra que para los encuestados el sistema que presenta mayores conveniencias es el escolarizado (70%)

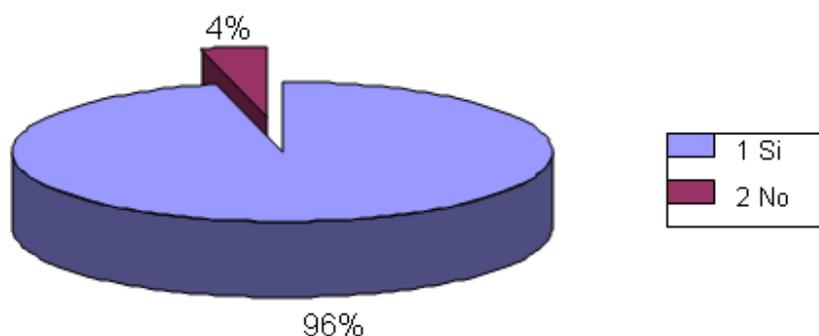


---

---

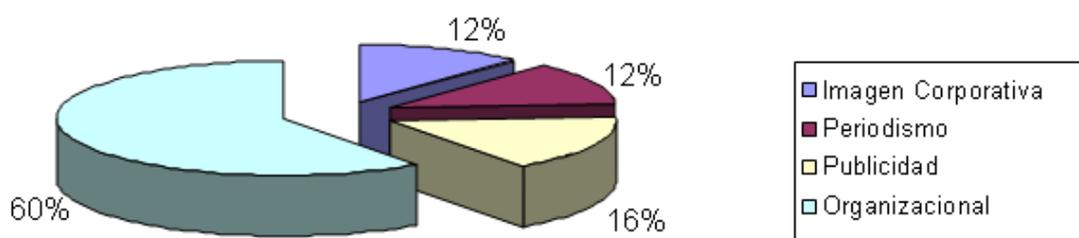
7.- En la siguiente gráfica que corresponde a la pregunta número 10, encontramos que el 98% de los encuestados estudiarían un posgrado, si lo hubiera en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación.

**¿Si existiera un posgrado dentro del AACC lo estudiarías?**



8.- En la gráfica 8, correspondiente a la pregunta 11, se muestran las áreas de énfasis en que les gustaría a los encuestados se abriera un posgrado en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación, y se encontró que al 60% le gustaría se abriera en Organizacional, al 16% en publicidad, al 12% en imagen corporativa y al 12% en periodismo.

**¿En que área del conocimiento le gustaría se abriera el estudio de Posgrado?**



---

---

9.- En la siguiente gráfica de la pregunta número 12, se muestra que la preferencia de los encuestados para cursar un posgrado es cursar una maestría, dado que al 80% le interesa.



---

---

#### **4.1. Conclusiones de las Gráficas por pregunta.**

Después de llevar a cabo la encuesta a 50 personas, entre egresados de la Licenciatura en Comunicación y estudiantes de novenos semestre, se encontró lo siguiente:

De la muestra total, el 98% de los alumnos están interesados en cursar un posgrado, de ellos, el 52% considera que la mejor opción para cursarlo es en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, la finalidad de cursar el posgrado refiere el 50% que es para tener un mejor nivel educativo para aspirar a obtener un buen trabajo y el 30% de ellos lo haría para obtener mas conocimientos y sólo el 20% lo cursaría para realizar actividades de docencia e investigación.

La preferencia de los encuestados que es el 80%, les interesa cursar posgrado de Maestría, en cuanto a que los impulsa a cursar el posgrado, el 60% es por la posibilidad de mejorar su calidad de vida, en cuanto a las horas de dedicación al estudio por semana, el 46% sería de 6 a 20 horas y el 28% de 11 a 15 horas, obteniendo también que el 70% de ellos responde que el mejor sistema para estudiar es el escolarizado; el 98% de los educandos les agradaría que se abriera el posgrado en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación, con áreas de énfasis, en Organizacional 60% y el 16% en publicidad.

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

### ARTÍCULOS

- LATAPÍ SARRE, Pablo, Investigador Titular del Centro de Estudios sobre la Universidad de la UNAM. Actualmente embajador de México ante la UNESCO, Revista Mexicana de Investigación Educativa.
- Año de Juárez “Unidad Universitaria”, Número Conmemorativo, Pachuca, Hgo., julio de 1972, Ed. UAEH
- Documento propiedad de la Dirección de Enseñanza Superior del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), 2002
- ANZALDO CAMPOS, Beatriz, Documento: Síntesis del Informe del Proyecto 8.1 de la Coordinadora General de Apoyo a la Administración de las Instituciones de Educación Superior (IES).
- Secretaría de Educación Pública: Programa de Mejoramiento del Profesorado de las Instituciones de Educación Superior (PROMEP), 1996.
- Programa: Proyecto de Desarrollo y Consolidación Académica (PRODECA), nuevas políticas para sistematizar el trabajo en la UAEH, 1999 a 2006.
- Programa: Modelo Educativo, 2006, UAEH.
- Programa: Proyecto Integral de Transformación Académica (PITA), 1992-1997, UAEH

- 
- 
- Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional (PIFOP), 2004, UAEH.
  
  - Documento: Certificado de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), 2007.

---

---

## LIBROS

- ACKOFF RUSSELL, L. "Concepto cambiante de la Planeación" en: Planificación de la empresa del futuro, Ed. Limusa. México. 1996.
- ALLEN LOUIS A., "Management of Organization", Ed. Mc Graw Hill. México. 1985.
- AMITAI Etzioni, "Organizaciones Modernas", Ed. Limusa, Noriega Editores. México, 1997.
- AUDIRAC CAMARENA, Carlos Augusto, "El Desarrollo Organizacional", Ed. Trillas, México 1995.
- BALLESTEROS GARCÍA, Víctor Manuel, "RAÍCES HIDALGUENSES, Breve Historia de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo", Ed. UAEH, 1997.
- BARTOL, Kathryn M., et al. "Management. A Pacific Rim Focus", Ed. McGraw-Hill, Book Company, Sydney, 1995.
- BROWN, Warren B. y DENNOS J. Morber, "Teoría de las organizaciones y administración, Enfoque integral", Ed. Limusa. México. 1990.
- BUENO MACIAS, Lourdes. "Las estructuras organizacionales", Ed. Internacional Journal of Public Opinión Research. 2000.
- BURTÓN R., Clark, "El sistema de educación superior". Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen", Universidad Futura, México. 1983.

- 
- 
- CASTREJÓN DIEZ, Jaime. “El Concepto de Universidad”, Ed. Porrúa. México. 1982.
  - CHILD, John, “Organization”, Ed. Harper & Row, Nueva York, 1998
  - CLUDE, Roland., “Organizar y organizarse”, Ed. Sagitario, Barcelona. 1983.
  - CORNEJO ÁLVAREZ, Alfonso., “Administración de la Complejidad a través del cambio Estructural”, Ed. Castillo. México. 2004.
  - CROZIER Michael & CHAMPY, James., “Reingeniería”, Grupo Editorial. Norma México. 1995
  - KATZ, Eliu, “Lazarsfeld’s Mapa of media Effects”, Internacional Journal of Public Research. 1984.
  - DAFT, Richard, “Teoría y Diseño Organizacional”, Ed. Thomson, México 2007.
  - DRUCKER, Peter Ferdinand, “La Gerencia Tareas, Responsabilidades y Prácticas”, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
  - Expansión privada, evaluación y posgrado. “Los años 90”. Volumen 2, México.
  - FRANKLIN, Enrique Benjamin. “Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura”, Ed. Mc Graw Hill, México. 1998.
  - FERRY, George R., “Administración y control de oficinas”, Ed. CECOSA. México. 1991.
  - FOLLARI, Roberto, “Educación Superior”, Ed. Universitaria, 1997.

- 
- 
- GIBSON L., James & Ivancevich M., John & Donnelly H. Jr. James “Organizations, Behavior, Structure And Processes”, Ed. Addison-Wesley, Wilmington, Delaware, U. S. 2000.
  - GREDIAGA KURI, Rocío., “Profesión Académica de los académicos mexicanos” Ed. Castillo. México. 1999.
  - GEORGE A., “Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber”, Compañía Editorial Continental, S.A de C.V., México. 2000.
  - GÓMEZ CEJA, Guillermo, “Planeación y Organización”, Mc Graw Hill. México. 2002.
  - GONZÁLEZ MONROY, Héctor, “Administración de Empresas”, Ed. Julio, México, 1999.
  - GONZÁLEZ MONROY, Héctor. “Manuales estratégicos”, Universidad Abierta. México. 1999.
  - GONZÁLEZ MONROY, Héctor, “Administración de Empresas”, Ed. Julio, México 1999.
  - HALL, Richard, “Organizaciones: Estructura y Proceso”, Ed. Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall Intl., 1982.
  - HELLRIEGEL, Jackson y Slocum, “Administración, Un enfoque basado en competencias”, Ed. Thomoson. México. 2002.
  - HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BATISTA LUCIO, Pilar, “Metodología de la Investigación”, Ed. McGraw Hill, México 2001.

- 
- 
- HUTCHINSON, John G. “Organizaciones. Teoría y conceptos clásicos”, Ed. CECOSA. México. 1997.
  - INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C. “Administración de la calidad y elementos de los sistemas de calidad”, Parte 2. Directrices para servicios. NMX-CC-00672 1995: IMNC. ISO 9004-2: México. 1991.
  - Legislación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Impreso y Hechos Editorial Idea S.A de C.V. México. 2001.
  - LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F., “Liderazgo, Teoría Aplicación Desarrollo de Habilidades”, Ed. Thomson Learning. México. 2002
  - STEINER, KAST, F y ROSENZWEIG, J., “Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias”, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1999.
  - KENT SERNA, Rollin Compilador, “Los sistemas críticos de la educación superior en América Latina”, 1997.
  - MENES LLAGUNO, Juan Manuel, “La Fuerza de la Historia”, Ed. UAEH, Pachuca, Hgo., 1989.
  - MENESES MORALES Ernesto. “Tendencias educativas”, Ed. Vincés-Vives, Bogota Colombia. 1971.
  - MINTZBERG, Henry, “Diseño de Organizaciones Eficientes”, Ed. El Ateneo, Buenos Aires. 2000.

- 
- 
- MUNCH, Lourdes, “Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor”, Ed. Pearson Educación de México, 2007.
  - PALAZZO, Kahn. “Estudio de la organizaciones”. *Internacional Journal of Public Opinión Research*. 1986.
  - REYES PONCE, Agustín, “Administración Moderna”, Ed. Limusa, Noriega Editores, México 1994
  - RANGEL, G. A., “La Educación Superior en México”, Ed. Alianza, México 1988.
  - RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas”, Ed. ECAFSA, 2000.
  - STONER, James A.F., FREEMAN R. Edward y DANIEL R. Hilbert Jr., “Educación”. México. 1996.
  - TERRY, George R., FRANKLIN, Stephen G., “Principios de Administración”, Ed. CECSA, México 1997.
  - UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO, “Monografía II parte, U.A.H.”, Ed. UAEH, Pachuca, Hgo. 1978.
  - VOLPENTESTA, Jorge Roberto, “Organizaciones, procedimientos y estructuras”, Ed. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires. 2000.
  - WERTHER, William B. Jr. y KEITH David, “Administración de personal y recursos Humanos”, Ed. Mc Graw Hill. México. 2002.

---

---

## REFERENCIAS DE INTERNET

ANUIES, No. 69; elementos de evaluación del PROIDES

[www.anuies.mx/principal/servicios/publicaciones/revsup/res069/txt11.htm](http://www.anuies.mx/principal/servicios/publicaciones/revsup/res069/txt11.htm)

(Documento Web), 27 de junio de 2006.

Área Académica de Ciencias Políticas y Administración Pública

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>.

(Documento Web), 7 de junio de 2007.

Área Académica de Trabajo Social

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>.

(Documento Web), 12 de mayo de 2007.

Área Académica de Educación.

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>.

(Documento Web), 2 de mayo de 2007.

Área Académica de Derecho

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>.

(Documento Web), 2 de mayo de 2007.

Área Académica de Sociología y

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>.

(Documento Web), 2 de mayo de 2007.

Área Académica de Lingüística

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>.

(Documento Web). 4 de mayo de 2007.

---

---

Área Académica de Historia y Antropología

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>.

(Documento Web), 4 de mayo de 2007.

Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, "Manual de Organización"

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>

(Documento Web), 2 de mayo de 2007.

CIEES,

[www.ciees.org/](http://www.ciees.org/)

(Documento Web), 30 de mayo de 2007.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>.

(Documentos Web), 8 de marzo de 2007.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo "Modelo Educativo)

<http://200.57.63.31/planeación/index.html>.

(Documento Web), 19 de marzo de 2007.

Universidad Autónoma de Querétaro, "Estructura Orgánica"

<http://www.uaq.mx/inf-gral/inf-gral2.htm>

(Documento Web), 23 de febrero de 2006.

UNESCO, "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción"

[http://www.unesco.org/education/wche/declaración\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/wche/declaración_spa.htm)

(Documento Web), 23 de febrero de 2006.

Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional

---

---

[http://www.conacyt.mx/CONACYT\\_FORTALECIMIENTO\\_DEL\\_POSGRADO\\_NACIONAL.pdf](http://www.conacyt.mx/CONACYT_FORTALECIMIENTO_DEL_POSGRADO_NACIONAL.pdf)

(Documento Web), 12 de octubre de 2007.

---

---

## TESIS

- QUINTERO MOGICA, Dora Luz Tesis: “Propuesta de departamentalización, bajo la modalidad de áreas académicas, para el nivel superior de la UAEH.” Pachuca, Hgo., México: UAEH, División de Investigación y Posgrado, 1997.
- CASTILLO ACOSTA, Octavio, Tesis: “Metodología para la adecuación de la Estructura Organizacional de una Institución de Educación Superior en el ámbito de la Gestión Académica”, Pachuca, Hgo. México, 2007.

---

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Enfoques de la Teoría organizacional.....	16
Figura 2	Conceptualización del ICSHu como sistema.....	22
Figura 3	La Dirección de Enseñanza Superior con su proceso de ciclo continuo.....	23
Figura 4	Los componentes de Mintzberg.....	24
Figura 5	Diferentes tipos de estructuras de Henry Mintzberg.....	27
Figura 6	Ley Orgánica de la UAEH, 1961; Capítulo Segundo: de la Organización de la Universidad.....	34
Figura 7	Ley Orgánica de la UAEH, 1961; Estructura organizacional de 1961.....	36
Figura 8	Estructura Organizacional de la UAEH, Órganos de Dirección y Servicio, 1977.....	38
Figura 9	Estructura organizacional UAEH en 1980.....	40
Figura 10	Estructura organizacional de 1984.....	42
Figura 11	Estructura organizacional de 2005, UAEH.....	44
Figura 12	Estructura orgánica de 2007.....	46
Figura 13	Organigrama de la Escuela de Derecho.....	48
Figura 14	Conformación del ICSHu en el de 2001.....	50
Figura 15	Estructura organizacional actual del ICSHu, 2007.....	52
Figura 16	Infraestructura del ICSHu, la entrada principal 2007.....	55
Figura 17	Desarrollo de la investigación.....	62
Figura 18	Estructura organizacional del CENHIES, 2007.....	79
Figura 19	Estructura organizacional del ITESM, 2007.....	80
Figura 20	Estructura organizacional del ITLA, 2007.....	82
Figura 21	Estructura organizacional del SIGLO XXI, 2007.....	84
Figura 22	Estructura organizacional del Instituto Tecnológico de Pachuca, 2007.....	85

---

---

Figura 23	Estructura Organizacional del Universidad Científica Latino Americano, 2007.....	87
Figura 24	Estructura Organizacional de la Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2007.....	89
Figura 25	Estructura Organizacional del Centro Universitario del Fútbol y Ciencias del Deporte, 2007.....	90
Figura 26	Estructura Organizacional de la Universidad La Salle, 2007.....	92
Figura 27	Área Académica de Ciencias de la Comunicación, Proyecto del Plan de la Licenciatura, 2001.....	99
Figura 28	Estructura Organizacional actual de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.....	103
Figura 29	Propuesta de Estructura Organizacional para Posgrado, 2007...	104

---

---

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diferentes Interpretaciones al término organización1.....	12
Tabla 2	Diferentes Interpretaciones al término estructura.....	13
Tabla 3	Diferentes Definiciones al término Estructura Organizacional.....	14
Tabla 4	Comparativo de las Teorías de Taylor, Farol y Weber.....	21
Tabla 5	Comparativo de las Áreas Académicas del ICSHu.....	58
Tabla 6	Actividades sugeridas para cada etapa de la metodología de adecuación de la Estructura Organizacional.....	69
Tabla 7	Comparativo de las Instituciones de Educación Superior, 2007.....	95
Tabla 8	Comparativo de los diferentes cargos de cada Institución Educativa con Posgrado, 2007.....	96
Tabla 9	Análisis FODA.....	103
Tabla 10	Tiempo estimado para la creación del Área de Posgrado en Ciencias de la Comunicación.....	132
Tabla 11	Necesidades de la radio y prensa en Hidalgo.....	137