
Diseño de una estructura organizacional colaborativa para la gestión de crisis en universidades privadas: Lecciones de la pandemia COVID-19

Recibido: 13 febrero Aceptado: 19 marzo 2025

Karina Guadalupe Alarcón Rosas¹

Resumen

La pandemia de COVID-19 evidenció vulnerabilidades significativas en el sistema educativo superior mexicano, especialmente en sus estructuras organizacionales. Este estudio tiene como objetivo analizar y proponer una estructura organizacional colaborativa para instituciones de educación superior privadas que fortalezca su capacidad de gestión de crisis y promueva el aprendizaje organizacional. La investigación emplea una metodología cualitativa basada en el Modelo de Lógicas de Negocio de Silber y Kearny (2010), aplicada a una universidad privada en Xalapa, Veracruz, con 31 años de trayectoria. Los resultados principales revelan la necesidad de implementar una estructura organizacional de seis niveles que integra: (1) manual de organización, (2) manual de procesos enfocado en procesos sustantivos y accesorios, (3) sistema de aseguramiento de calidad, (4) sistema de evaluación docente

360° basado en competencias, (5) un sistema integral de evaluación del desempeño docente, y (6) sistema de almacenamiento de información optimizado. La discusión indica que la transformación hacia modelos híbridos de educación requiere una reestructuración organizacional que priorice la flexibilidad, la innovación tecnológica y el desarrollo de competencias digitales. Esta nueva estructura organizacional facilita la adaptación a crisis futuras y promueve una cultura de mejora continua, respondiendo efectivamente a las demandas emergentes de la educación superior postpandemia.

Palabras clave

Estructura organizacional, Gestión de crisis, Aprendizaje organizacional, Educación híbrida.

Abstract

The COVID-19 pandemic revealed significant vulnerabilities in the

¹ Investigadora independiente, Universidad de Xalapa, mexicana. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6402-2240> Correo-e: k.alarcon@ux.edu.mx

Mexican higher education system, especially in its organizational structures. This study aims to analyze and propose a collaborative organizational structure for private higher education institutions to strengthen their crisis management capacity and promote organizational learning. The research employs a qualitative methodology based on the Business Logic Model of Silber and Kearny (2010), applied to a private university in Xalapa, Veracruz, with 31 years of trajectory. The main results reveal the need to implement a six-level organizational structure that integrates: (1) organizational manual, (2) process manual focused on substantive and ancillary processes, (3) quality assurance system, (4) competency-based 360° teacher evaluation system, (5) a

comprehensive teacher performance evaluation system, and (6) optimized information storage system. The discussion indicates that the transformation towards hybrid models of education requires an organizational restructuring that prioritizes flexibility, technological innovation and the development of digital competencies. This new organizational structure facilitates adaptation to future crises and promotes a culture of continuous improvement, effectively responding to the emerging demands of post-pandemic higher education.

Key words

Organizational model, Crisis management, Organizational learning, Hybrid education.

Introducción

La pandemia de COVID-19, surgida a inicios de 2020, no solo representó una crisis sanitaria global sin precedentes, sino que también expuso significativas deficiencias estructurales en los sistemas educativos a nivel mundial. De acuerdo con Lloyd (2020) y Sánchez (2020) en México, esta crisis develó particularmente tres problemas fundamentales en el sistema de educación superior: (1) la falta de preparación institucional para transiciones digitales aceleradas, (2) profundas desigualdades en el acceso a recursos tecnológicos, y (3) carencias en los modelos organizacionales para gestionar situaciones de crisis.

La magnitud de estos desafíos se evidenció cuando aproximadamente 4.5 millones de estudiantes universitarios mexicanos se vieron forzados a migrar a modalidades

virtuales de aprendizaje (ANUIES, 2020). Esta transición abrupta reveló que el 56% de las instituciones carecía de infraestructura tecnológica adecuada, el 68% del personal docente requería capacitación en competencias digitales, y solo el 45% de los estudiantes contaba con acceso apropiado a dispositivos y conectividad para el aprendizaje en línea. (SEP, 2020; ANUIES, 2020)

Por lo tanto, docentes como estudiantes enfrentaron dificultades para utilizar herramientas tecnológicas y plataformas educativas, lo que resaltó la necesidad de una mayor capacitación en competencias digitales para aprovechar los recursos tecnológicos disponibles. Y qué decir de la falta de una coordinación efectiva entre las autoridades educativas, las instituciones escolares y los diferentes actores involucrados en el proceso educativo esto dificultó la toma de decisiones ágiles y la implementación de estrategias coherentes durante la pandemia.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad urgente de desarrollar estructuras organizacionales más resilientes y adaptables para las instituciones de educación superior. La experiencia de la pandemia demostró que las estructuras organizacionales tradicionales, caracterizadas por jerarquías rígidas y procesos inflexibles, son inadecuadas para enfrentar crisis sistémicas y cambios acelerados. Además, la transformación digital de la educación superior ya no es una opción sino una necesidad imperativa que requiere nuevos marcos organizacionales.

Las deficiencias organizacionales resaltan la importancia de fortalecer la infraestructura tecnológica, mejorar la capacitación en competencias digitales y promover una mayor coordinación y comunicación en el sistema educativo para enfrentar de manera más efectiva situaciones de crisis como la pandemia, por ello nos surge una pregunta ¿Cuáles son las características esenciales de una estructura organizacional pospandémica en instituciones de educación superior privadas que faciliten la gestión de crisis y fomenten un aprendizaje organizacional continuo?

En el contexto pospandémico, emerge la necesidad crítica de desarrollar estructuras organizacionales que no solo respondan a las lecciones aprendidas durante la crisis sanitaria, sino que también incorporen mecanismos de adaptación y resiliencia para enfrentar futuros desafíos. La educación en México y en el resto del mundo tiene grandes retos actualmente, como brindar una educación a distancia para los distintos niveles educativos, incluir las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la práctica docente e implementar modelos de organización y políticas públicas orientadas a la gestión de crisis. Tal como

menciona Guzmán, et al (2024) al adaptarnos a una nueva normalidad surgida a raíz de la pandemia, las estrategias organizacionales tanto de gestión organizacional como pedagógicas implementadas en las instituciones educativas deben ser diferentes a las que se llevaban a cabo antes de la pandemia. (p.956)

Por lo tanto, este es un gran reto para los educadores de todo el mundo, pero no solo para los educadores, sino también, para los líderes y mandatarios del país, el hacer que cada rincón del mundo cuente con recursos tecnológicos, infraestructura y un modelo organizacional que aprenda a manejar la crisis, cuando hablamos de crisis, nos referimos al conjunto de circunstancias adversas que impactan negativamente en determinada situación, constituyendo una amenaza que ocasiona perjuicios y genera un ambiente de incertidumbre, lo cual demanda una respuesta inmediata y efectiva para su atención y resolución. (Boin, Ekengren y Rhinard, 2021, pp.3-4)

Así que, será de importancia “la preservación de estas nuevas prácticas de enseñanza y de gestión para lograr a través de una estrategia de aprendizaje organizacional que la escuela no solo enseñe, sino que también aprenda” (Guzmán, et al., 2024, p.956).

Para este artículo se propone un modelo organizacional colaborativo para instituciones de educación superior privadas que fortalezca su capacidad de gestión de crisis y promueva el aprendizaje organizacional en el contexto pospandémico. Esta es una estrategia que ayuda a la gestión de crisis y que además contribuya a los retos que la educación, a través de un aprendizaje organizacional, entendiendo este como el proceso en el cual una organización aprende nuevas formas de actuar a través de la inteligencia e innovación de la misma, generando capacidad adaptativa en la organización (Rivera, 2019).

Con dichos elementos, esta investigación contribuye al campo de la gestión organizacional educativa proponiendo una estructura organizacional para la transformación de instituciones de educación superior en la era pospandémica, enfatizando la importancia de la adaptabilidad, la innovación y el aprendizaje continuo.

Este artículo se organiza en cinco secciones principales. Primero, se presenta un análisis del contexto actual de las organizaciones de educación superior postpandemia, examinando los cambios y desafíos emergentes. Segundo, se detalla la metodología cualitativa empleada, basada en el Modelo de Lógicas de

Negocio. Tercero, se presentan los hallazgos a partir de la aplicación de dicho modelo. Cuarto, se realiza la discusión donde se explican los hallazgos principales y sus implicaciones. Quinto, se presentan las consideraciones. Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas que fundamentan la investigación.

La Educación Superior en el contexto Postpandemia

La pandemia de COVID-19 provocó una transformación sin precedentes en la educación superior a nivel global, acelerando tendencias preexistentes y dando lugar a nuevos paradigmas educativos. Este cambio abrupto ha configurado un escenario que exige un análisis profundo desde diversas perspectivas.

Una de las dimensiones más impactadas ha sido la transformación digital en las instituciones educativas. Como señalan García-Peñalvo y Corell (2020), la emergencia sanitaria impuso una "digitalización de emergencia", poniendo en evidencia las desigualdades estructurales en el acceso a la educación. Las organizaciones académicas se vieron forzadas a implementar cambios drásticos en sus procesos, estructuras y cultura institucional.

El cierre masivo de instituciones educativas en 2020 obligó a millones de estudiantes y docentes a migrar repentinamente hacia la educación virtual. Esta transición acelerada expuso desigualdades tecnológicas y socioeconómicas que limitan el acceso equitativo al aprendizaje (Reimers & Schleicher, 2020). Asimismo, la falta de preparación de muchos sistemas educativos para afrontar este reto intensificó las brechas en los resultados académicos.

Más allá de la crisis inmediata, la adaptación forzada a entornos virtuales ha catalizado cambios organizacionales de largo plazo. Según Williamson et al. (2021), estos cambios han reconfigurado permanentemente el funcionamiento de las instituciones educativas. La digitalización de los espacios de aprendizaje no solo ha transformado las metodologías de enseñanza, sino que también ha generado nuevas dinámicas organizacionales que requieren ser analizadas desde marcos teóricos actualizados.

Los modelos organizacionales en las instituciones educativas han experimentado una evolución significativa, especialmente tras los desafíos impuestos por la pandemia. La transformación del contexto educativo superior ha generado la necesidad de replantear los modelos organizacionales tradicionales. Ya que como dice Cala (2022, p.2) “Se está en presencia de un proceso complejo y

multifactorial, que no depende únicamente de la capacitación del docente y el acceso a las herramientas tecnológicas”, por lo tanto, las organizaciones educativas que prosperarán en la era pospandémica serán aquellas capaces de construir estructuras más resilientes y adaptativas.

En la etapa pospandémica, los sistemas educativos han integrado los aprendizajes obtenidos durante la crisis para desarrollar modelos más flexibles e inclusivos. Una de las principales tendencias emergentes es la educación híbrida, que combina la instrucción presencial con la digital (OECD, 2021). Este enfoque permite a los estudiantes acceder a experiencias de aprendizaje más flexibles, adaptadas a sus necesidades y estilos de aprendizaje.

No obstante, la transición hacia modelos híbridos plantea desafíos importantes. La integración de tecnología en el aula no solo requiere que los docentes desarrollen competencias digitales, sino también habilidades para identificar y responder a la diversidad de estilos de aprendizaje (De la Fuente et al., 2023).

La digitalización ha modificado profundamente las dinámicas organizacionales en las instituciones educativas. Selwyn y Jandrić (2020) advierten que los entornos digitales han introducido nuevas formas de control y vigilancia sobre docentes y estudiantes, transformando las relaciones de poder dentro de las organizaciones educativas. Estos mecanismos, aunque más sutiles, tienen un impacto significativo en la autonomía y la interacción dentro de las instituciones.

La evolución de los modelos organizacionales refleja la comprensión de la complejidad inherente a las instituciones educativas. Como señalan González e Hidalgo (2021), en las universidades “converge el talento, el conocimiento y la investigación que propician el desarrollo de saberes, tecnología y propuestas de solución a los problemas que afectan a la sociedad” (p.230), por lo que, el éxito futuro de estas universidades dependerá de su capacidad para desarrollar estructuras organizacionales que sean simultáneamente robustas y adaptativas. Es decir, deberán mantener la estabilidad institucional mientras fomentan la innovación y el cambio continuo.

En este contexto, la tendencia hacia modelos organizacionales más flexibles y colaborativos sugiere que las instituciones educativas están reconociendo la importancia de estructuras que, además de facilitar la administración eficiente, promuevan el aprendizaje organizacional y la innovación permanente.

Las instituciones de educación superior operan con estructuras, rutinas y objetivos específicos. Sin embargo, en el período postpandemia, se ha vuelto crucial replantear sus modelos organizacionales para mejorar su capacidad de adaptación. Castro (2001) señala que, mientras las empresas privadas han sido ágiles en sus procesos de transformación, las organizaciones educativas han mostrado resistencia al cambio debido a sus estructuras democráticas tradicionales. Para mantenerse vigentes, las Instituciones de Educación Superior (IES) deben adoptar un nuevo enfoque en su administración y gestión.

La administración y la dirección son elementos esenciales en este proceso. Bolívar (2000) define la administración como el conjunto de procesos que garantizan la eficiencia organizacional, incluyendo la planificación, el control y la estructuración. La dirección, por otro lado, se enfoca en monitorear y optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el fin de promover la excelencia educativa y el desarrollo continuo en las IES, es fundamental considerar varios aspectos organizacionales, ya que pueden contribuir significativamente a la mejora continua en una organización educativa, permitiendo adaptarse a los cambios, promover la excelencia académica y responder de manera efectiva a las necesidades de la comunidad educativa, estos se mencionan en la tabla 1:

Tabla 1 Aspectos organizacionales

Cultura organizacional orientada al aprendizaje	Valorar la innovación y la mejora constante
Descentralización y reducción de jerarquías	Fomentar la autonomía y la toma de decisiones ágil
Valoración del conocimiento práctico	Priorizar la experiencia en tareas específicas sobre la jerarquía organizativa
Creación y difusión de conocimiento	Establecer espacios para compartir aprendizajes y fomentar la colaboración

Rotación de funciones y equipos multidisciplinarios	Diversificar experiencias y enfoques dentro de la organización
Colaboración interinstitucional	Establecer alianzas estratégicas para enriquecer el conocimiento
Clima organizacional positivo	Garantizar un entorno de trabajo que motive la innovación y la responsabilidad profesional

Fuente: elaboración propia

La descentralización y la reducción de jerarquías pueden aumentar la agilidad y eficiencia organizacional. Para lograrlo, se recomienda (tabla 2):

Tabla 2 Descentralización y reducción de jerarquías

Delegación de autoridad	Distribuir responsabilidades para agilizar la toma de decisiones
Participación activa del personal	Involucrar a docentes y administrativos en la solución de problemas
Reducción de estructuras burocráticas	Eliminar niveles innecesarios para facilitar la comunicación
Fortalecimiento de la comunicación interna	Crear canales efectivos de retroalimentación
Promoción de la autonomía y creatividad	Fomentar la exploración de nuevas ideas para mejorar la educación
Equipos multidisciplinarios	Potenciar la colaboración entre diferentes áreas del conocimiento

Fuente: elaboración propia

El futuro de la educación superior se perfila como un ecosistema más diverso y adaptativo, donde la tecnología actúa como facilitadora de experiencias educativas personalizadas y significativas. Las instituciones deberán mantener un equilibrio entre la innovación digital y los valores fundamentales de la educación superior (Roberts et al., 2024).

La organización de las IES en la era pospandémica requiere un enfoque basado en el aprendizaje organizacional, la descentralización y la colaboración. Para lograrlo, es fundamental repensar las estructuras organizativas, fortalecer la gestión del cambio y fomentar una cultura de innovación. Solo aquellas instituciones que logren integrar estos elementos de manera efectiva podrán adaptarse a un entorno educativo cada vez más complejo y dinámico.

Metodología

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, fundamentado en la necesidad de comprender los fenómenos organizacionales en la universidad durante el período pospandémico. Este enfoque se justifica por su capacidad para captar la complejidad de las interacciones sociales y organizacionales (Monje, 2011), permitiendo una comprensión del objeto de estudio.

Dicha investigación se construye con alcance exploratorio, diseñado para examinar los procesos organizacionales de una institución de educación superior en el contexto pospandémico. La selección de este diseño responde a la necesidad de comprender la complejidad y particularidad del fenómeno organizacional en su entorno real, permitiendo un análisis detallado de sus dinámicas y adaptaciones tras la pandemia.

El estudio se estructura siguiendo el Modelo de Lógicas de Negocio (Business Logic Model) de Silber y Kearny (2010), el cual facilita un análisis sistemático de diversos componentes clave, ya que, para diseñar la estructura organizacional del área en cuestión, es fundamental conocer y mapear, de manera exploratoria, los siguientes elementos que impactan en el desempeño de la universidad. En primer lugar, se realiza un análisis del contexto externo, que incluye el análisis del entorno competitivo educativo, la identificación de tendencias, el estudio de factores regulatorios y normativos, las demandas del mercado laboral y la valoración del impacto de las tecnologías emergentes. En segundo lugar, se examina la lógica económica, considerando la estructura financiera institucional, las fuentes de

financiamiento, la sostenibilidad económica, los costos operativos y las inversiones en infraestructura y tecnología.

En términos de la lógica estratégica, se analizan la misión y visión institucional, los objetivos estratégicos, las políticas institucionales, los procesos de toma de decisiones y la cultura organizacional. Asimismo, el estudio de la lógica del cliente abarca la caracterización del perfil estudiantil, la evaluación de sus necesidades, el análisis de la relación con empleadores, la vinculación con la comunidad y la satisfacción de los grupos de interés. Finalmente, en lo que respecta a la lógica del servicio educativos, se examinan la oferta académica, los planes de estudio, las metodologías de enseñanza, los sistemas de evaluación y los servicios complementarios.

Respecto a la lógica de procesos, analiza cómo se llevan a cabo las actividades dentro de la organización, considerando la eficiencia de los procesos, examinando aspectos como la admisión y permanencia de estudiantes, la planeación académica, la gestión de la enseñanza y el aprendizaje, la evaluación del desempeño estudiantil, la administración de recursos y la gestión de calidad. Por otro lado, la lógica estructural, examina cómo está organizada la institución en términos de departamentos y centros de investigación, así como comités, órganos colegiados y mecanismos de toma de decisiones.

La unidad de análisis seleccionada para este estudio es una institución de educación superior privada ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, con 31 años de trayectoria en el ámbito educativo. Su reconocimiento oficial como universidad le permite ofrecer programas académicos en las cinco principales áreas del conocimiento, respaldados por el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE). Además, cuenta con una estructura organizacional jerárquica compuesta por tres niveles principales de gestión, lo que facilita el análisis de sus dinámicas administrativas y académicas.

La selección de esta institución se basa en criterios específicos que garantizan su idoneidad para la investigación. Principalmente, su consolidación institucional ha sido demostrada a lo largo de su trayectoria, lo que la convierte en un referente dentro del sector educativo superior. Asimismo, su representatividad dentro del ámbito académico permite extrapolar hallazgos relevantes a otras instituciones con características similares. La accesibilidad para la investigación es otro factor determinante, ya que la disposición de la institución para participar en el estudio

facilita la recopilación de información clave. Finalmente, su estructura organizacional definida permite analizar con claridad los procesos administrativos, académicos y estratégicos, proporcionando una base sólida para la investigación.

Hallazgos

En el presente apartado se exponen los principales hallazgos derivados del análisis de los datos recopilados durante el periodo de investigación. Cabe destacar que la presentación de estos resultados se realiza de manera objetiva, reservando la interpretación y discusión de estos para el apartado posterior.

Durante la fase de trabajo de campo se analizó la universidad con base al Modelo de Lógicas de Negocio (Business Logic Model) de Silber y Kearny (2010) a través de entrevistas individuales y grupos focales con colaboradores clave de la universidad, cabe mencionar que el mapeo presentado posee un carácter general, si bien los detalles específicos no son visibles, se obtiene una perspectiva integral de la organización. Esta visión panorámica resultará instrumental para la posterior definición y construcción de la estructura organizacional, así que se obtuvieron los siguientes resultados:

Contexto externo:

La universidad opera en un entorno de constante innovación y avances tecnológicos, con el propósito de formar profesionistas competentes y con valores. En su contexto local enfrenta una competencia significativa de universidades privadas en Xalapa y la región, muchas de las cuales priorizan colegiaturas bajas en detrimento de la calidad académica, la infraestructura y la atención a los estudiantes, sosteniéndose principalmente en estrategias publicitarias. En contraste, mantiene una política de colegiaturas justas que le permiten cubrir sus costos de operación y generar utilidades, aunque enfrenta una competencia desleal en el sector.

En cuanto a su personal, ha logrado flexibilidad en la contratación de docentes, administrativos y operativos. Sin embargo, la falta de comunicación clara sobre los procesos de contratación, tabuladores salariales, reglas y obligaciones genera inconformidad en algunos empleados. Además, la universidad reconoce como un riesgo relevante el quedar rezagada frente a las tendencias educativas globales, particularmente si no atiende las recomendaciones de organismos como la UNESCO y la OCDE.

La universidad busca influir en su entorno a través de sus egresados, dotándolos de competencias y valores que les permitan destacar en el ámbito profesional y contribuir a la sociedad. No obstante, requiere emprender acciones concretas para establecer un vínculo formal con ellos y fomentar su sentido de pertenencia institucional.

Lógica Económica

La universidad enfrenta costos fijos y variables asociados a su operación. Los costos fijos incluyen el mantenimiento de inmuebles, equipos e instalaciones en ciclos determinados, mientras que los costos variables abarcan la nómina académica y sus prestaciones. Asimismo, invierte en mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas y promoción, áreas que generan un retorno evidente. Otro gasto importante es el derecho de matrícula arancelaria, que sigue un ciclo regular.

El modelo de ingresos de la universidad se basa en la rentabilidad de sus distintos sistemas: escolarizado, sabatino y vespertino. Sus programas de licenciatura más rentables son los de Derecho y las carreras de la Escuela de Negocios, mientras que los posgrados resultan menos rentables debido a los altos costos de la nómina docente. Para fortalecer su crecimiento, ha recurrido recientemente a fuentes externas de financiamiento, lo que le ha permitido expandir su infraestructura y realizar inversiones en transporte para directivos. Las principales preocupaciones financieras de la universidad se centran en la matrícula, los gastos operativos y la correcta administración de los recursos.

Lógica Estratégica

Si bien la universidad cuenta con enunciados de misión y visión, estos han quedado desactualizados y no reflejan con precisión la visión de la Rectoría. Aunque un equipo interno elaboró recientemente una nueva propuesta, los resultados fueron enunciados generales que no logran capturar la identidad institucional.

Desde su fundación, ha buscado impactar en los ámbitos local, estatal, nacional e internacional mediante una cultura de reconocimiento al esfuerzo. Sus competencias centrales son la docencia y las carreras humanísticas, y mantiene la disciplina a través de la aplicación estricta de reglamentos, aunque esto ha generado cierta inconformidad entre empleados y estudiantes, quienes perciben algunas sanciones como excesivas.

El crecimiento de la universidad ha sido financiado principalmente con recursos internos, aunque recientemente ha recurrido a créditos externos. Su estrategia de colegiaturas se mantiene en un rango medio, evitando sacrificar la calidad educativa. Las decisiones estratégicas se toman en los consejos académico y financiero, lo cual permite mayor diversidad de perspectivas. Sin embargo, no existen reglas claras y transparentes para la toma de decisiones, lo que genera incertidumbre entre los involucrados.

Lógica del Cliente

La universidad segmenta su mercado con base en el nivel socioeconómico de los estudiantes potenciales, realizando encuestas en preparatorias de Xalapa para analizar sus hábitos de consumo y determinar quiénes pueden costear la colegiatura. En un esfuerzo por ampliar la inclusión, la universidad ofrece un sistema atractivo de becas académicas y deportivas, aunque esto impacta sus márgenes de utilidad, ya que hasta el 95% de los alumnos cuenta con algún tipo de apoyo financiero.

Sus estrategias de captación incluyen el diseño de materiales publicitarios y la actividad en redes sociales. Sin embargo, la percepción de los alumnos sobre la universidad presenta desafíos. En entrevistas grupales con estudiantes de maestría, se identificó una falta de identidad institucional, una ausencia de redes de colaboración productivas y una valoración mixta de los docentes, a quienes categorizan según su dominio de la pedagogía y la materia.

Lógica del Servicio

La comunidad estudiantil destaca aspectos positivos de la universidad como su nivel académico, calidad docente, prestigio y ubicación, mientras que los padres valoran la seguridad del campus. No obstante, la identidad institucional aún no se consolida plenamente entre los alumnos, aunque eventos deportivos y culturales han comenzado a fortalecer este aspecto.

La imagen institucional que la universidad busca proyectar es juvenil y no formal, priorizando programas distintos a Derecho, que ya se encuentra acreditado. Aunque el personal universitario percibe que la institución tiene una buena reputación, esta percepción no es compartida plenamente por los alumnos, quienes no se identifican del todo con la universidad ni valoran de manera uniforme la calidad del servicio recibido.

El proceso de reclutamiento y selección docente carece de transparencia y sistematicidad, lo que genera incertidumbre entre los aspirantes. Además, la evaluación del desempeño docente no parece ser utilizada de manera efectiva para premiar la excelencia o corregir deficiencias.

Lógica de Procesos

La Rectoría es la principal impulsora de proyectos y convenios de vinculación con empresas, cámaras e instituciones gubernamentales. Sin embargo, la gestión de insumos presenta problemas debido a la centralización de decisiones en la Rectoría y la Vicerrectoría, lo que provoca retrasos en la entrega de materiales esenciales.

Los procesos administrativos como pagos, gestión de documentos y titulación carecen de sistematización formal, lo que genera ambigüedad e incertidumbre en el personal. Aunque se han intentado desarrollar manuales de procedimientos, estos no han sido concluidos, dejando a la universidad sin una herramienta clave para la organización eficiente del trabajo diario.

Los principales productos terminales de la universidad son la matrícula, los convenios, los egresados y los titulados. Sin embargo, no cuenta con un servicio de seguimiento para egresados ni para convenios ejecutados, lo que representa una pérdida de oportunidades para fortalecer su red de influencia y consolidar alianzas estratégicas. Además, la información clave sobre indicadores como matrícula, deserción y titulación no siempre está actualizada, afectando la toma de decisiones.

Lógica Estructural

La universidad carece de una estructura organizacional formal y un organigrama vigente, lo que genera incertidumbre entre el personal operativo y de rango medio. Mientras que la falta de una cadena de mando clara otorga flexibilidad a la dirección, también dificulta la toma de decisiones eficientes y afecta la atención a los alumnos.

La toma de decisiones en áreas clave como alumnos, docentes, caja y posgrado debería basarse en información confiable y actualizada, pero la obsolescencia de los sistemas de información dificulta este proceso, generando demoras que afectan tanto al personal como a los estudiantes.

Algunos empleados han señalado que la universidad proporciona los insumos necesarios para su labor, mientras que otros afirman que carecen de equipos adecuados y deben usar recursos propios. Existen incentivos como becas, pero la falta de claridad en su asignación y la ausencia de prestaciones generalizadas afectan la motivación del personal.

Además, varias áreas operan de manera aislada, sin una colaboración efectiva entre departamentos, lo que refleja una falta de identidad y cohesión interna. A pesar de contar con programas de capacitación de buena calidad, estos no siguen una planificación estratégica clara, lo que limita su efectividad para el desarrollo del personal.

Estos hallazgos, en su conjunto, revelan un patrón consistente: la universidad mantiene un enfoque tradicional en su gestión que no se ha adaptado adecuadamente a las demandas del entorno actual. La falta de sistematización en procesos clave, la estructura organizacional rígida y centralizada, y la ausencia de estrategias claras para la implementación de modelos híbridos demuestran la necesidad urgente de desarrollar una estructura organizacional más flexible y resiliente.

En la era pospandémica, la universidad podría fortalecer su capacidad de respuesta adoptando tecnologías emergentes, optimizando la digitalización de sus servicios administrativos y académicos, e impulsando modelos híbridos de enseñanza que mejoren la experiencia educativa de sus alumnos. Asimismo, una estructura organizacional más dinámica y menos jerárquica facilitaría la colaboración entre departamentos, reduciría la ambigüedad en la toma de decisiones y fomentaría un sentido de identidad y pertenencia tanto en el personal como en los estudiantes, consolidando así su posicionamiento y sostenibilidad a largo plazo.

Discusión

El problema que se identificó es la falta de preparación para adaptarse a las transiciones digitales aceleradas que el contexto actual demanda, situación que se ve agravada por las profundas desigualdades existentes en el acceso a recursos tecnológicos entre diferentes sectores de la población estudiantil y docente. Esta problemática se intensifica ante las carencias en las estructuras organizacionales vigentes, los cuales no han logrado desarrollar mecanismos efectivos para la gestión de situaciones de crisis, comprometiendo así la continuidad y calidad de los procesos educativos. La interrelación de estos factores genera un escenario

complejo que requiere una investigación sistemática para desarrollar estrategias de intervención efectivas.

Para explicar la realidad de las organizaciones educativas recurrimos al enfoque institucionalista el cual proporciona las herramientas conceptuales necesarias para analizar cómo las IES equilibran sus objetivos educativos con las presiones del mercado y cómo este balance influye en su funcionamiento, toma de decisiones y cumplimiento de su misión social. Esta perspectiva teórica permite comprender los mecanismos mediante los cuales estas instituciones configuran sus estructuras, procesos y filosofías organizacionales, así como las implicaciones de priorizar distintos objetivos institucionales.

Por lo que la teoría del institucionalismo apoyada en los planteamientos de North (1990), quien define las instituciones como las "reglas del juego" que estructuran las interacciones humanas en la sociedad, nos ayuda a abordar la compleja realidad de las IES desde múltiples dimensiones. Desde esta óptica, resulta especialmente útil para comprender cómo estas organizaciones gestionan la tensión estableciendo tanto limitaciones formales (acuerdos y códigos de conducta) como informales (normas sociales) que orientan su desarrollo y adaptación en el entorno académico y de mercado.

Por otro lado, Montaña (2012) plantea una perspectiva filosófica de la institución, concibiéndola como portadora de un valor social que encarna anhelos y aspiraciones colectivas. Bajo esta visión, la institución se configura como un ideal utópico que sirve de guía para las organizaciones, aunque resulta difícil de materializar en su totalidad debido a la naturaleza imperfecta de estas últimas. Las organizaciones, al estar sujetas a problemas y errores inherentes, y al poseer cada IES una lógica organizacional única, operan en una realidad que contrasta con ese ideal.

El autor establece una distinción fundamental entre dos planos: el institucional y el organizacional. El primero representa la utopía, el horizonte aspiracional que define el "deber ser" y orienta hacia la realización de acciones correctas. El segundo plano, el organizacional, comprende las construcciones sociales concretas que intentan materializar ese anhelo institucional, incorporándolo en su misión social. Esta dimensión organizacional constituye la manifestación tangible del ideal institucional. Por lo tanto, el desafío radica en lograr la mayor convergencia

posible entre ambos planos, alineando la realidad organizacional con las aspiraciones institucionales.

Por lo tanto, es de suma importante diseñar una estructura organizacional orientada a la gestión de crisis y a una administración híbrida en la era pospandémica, que determine tanto la división del trabajo como la coordinación entre las distintas áreas. Su principal propósito será establecer un orden sistemático en la organización, pues cuando los actores educativos comprenden claramente la dirección estratégica, los objetivos institucionales y sus funciones específicas, pueden alinear sus esfuerzos hacia estas metas compartidas. En este sentido, contar con una estructura enfocada, actividades claramente definidas y mecanismos efectivos de coordinación resulta esencial para la operación armónica de la organización. Como señala Ibarra (2012), existe una necesidad imperativa de conformar equipos de profesionales capacitados que comprendan las diversas dimensiones de la vida económica y social, desarrollen las habilidades específicas requeridas y promuevan la integración efectiva entre los diversos participantes para lograr acciones coordinadas.

Así que, con base a los resultados de la aplicación del modelo lógicas de negocio, construiremos la propuesta de la estructura organizacional para dicha universidad. Para ello analizaremos los resultados.

En primer lugar, el análisis de la Lógica Estructural revela deficiencias críticas en la organización formal de la institución. La ausencia de un organigrama vigente y una estructura organizacional definida genera incertidumbre operativa y obstaculiza la toma de decisiones eficiente. Este resultado se relaciona directamente con la falta de preparación para situaciones de crisis, donde la claridad en los roles y responsabilidades resulta fundamental.

Al examinar la Lógica de Procesos, se observa una excesiva centralización en la toma de decisiones, concentrada en Rectoría y Vicerrectoría. Esta centralización, combinada con la falta de sistematización en procesos administrativos clave, crea cuellos de botella que comprometen la capacidad de respuesta institucional. La ausencia de manuales de procedimientos formalizados limita la adaptabilidad y resiliencia organizacional necesarias en un entorno pospandémico.

El análisis de la Lógica del Servicio muestra una desconexión entre la imagen institucional proyectada y la percepción de los estudiantes. Esta brecha sugiere que la universidad no ha logrado adaptar efectivamente sus servicios a las

expectativas contemporáneas, particularmente en lo referente a la integración de modalidades híbridas de enseñanza y servicios digitalizados.

En cuanto a la Lógica Económica, se identifica una dependencia significativa de los ingresos por matrícula tradicional, sin evidencia de diversificación hacia modelos híbridos o digitales que podrían proporcionar mayor resiliencia financiera en situaciones de crisis. La reciente necesidad de recurrir a financiamiento externo sugiere vulnerabilidades en el modelo económico actual.

La Lógica Estratégica revela una desactualización en los enunciados de misión y visión, así como una falta de claridad en las reglas para la toma de decisiones. Esto indica que la universidad no ha incorporado en su planteamiento estratégico la necesidad de adaptarse a un entorno postpandemia ni ha desarrollado protocolos claros para la gestión de crisis.

El análisis de la Lógica del Cliente demuestra que, si bien la universidad realiza esfuerzos por mantener su competitividad a través de becas y estrategias de captación, no se evidencia una adaptación significativa de sus servicios hacia modelos híbridos que respondan a las nuevas necesidades y expectativas de los estudiantes en la era postpandemia.

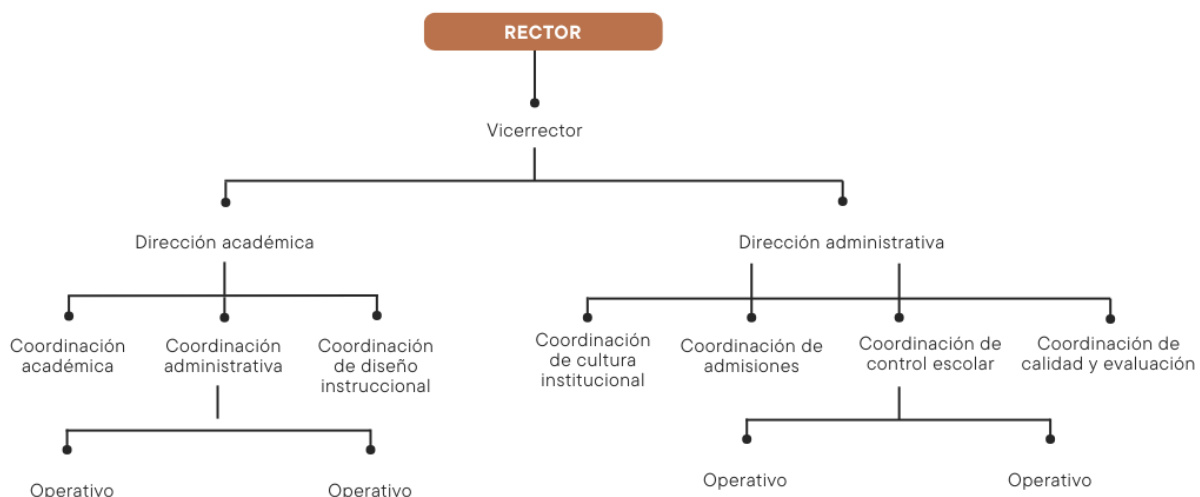
Con base al análisis antes expuesto, y a la pregunta que nos hicimos al inicio ¿Qué características debe tener un modelo organizacional pospandémico para instituciones de educación superior privadas que permita gestionar crisis y promover el aprendizaje organizacional continuo? Se presenta una propuesta que considera los elementos y necesidades organizacionales necesarios donde se refleje la distribución de puestos, las relaciones de autoridad y subordinación, la división de tareas y los tramos de control de personal. Por lo que se propone una estructura organizacional que incluya: (1) Manual de organización, (2) Manual de procesos, (3) Sistema de aseguramiento de calidad, (4) Sistema de evaluación 360°, (5) Sistema de evaluación docente y, (6) Sistema de almacenamiento de información. A continuación, se describe cada uno.

Uno de los principales instrumentos para organizar la universidad es el Manual de Organización, en el cual se incluye el organigrama y la descripción de puestos. En este caso, la propuesta se basa en una estructura plana de cuatro niveles: Vicerrectoría, Direcciones, Coordinaciones y Operativos.

El primer nivel, representado por la Vicerrectoría, tiene la responsabilidad de establecer la dirección del área para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales de los programas educativos. En el segundo nivel se encuentran dos direcciones clave: la Dirección Académica, encargada de promover la calidad del perfil de egreso en los estudiantes, y la Dirección Administrativa, responsable de la implementación de procesos administrativos en apoyo a la Vicerrectoría. La separación de estas dos áreas busca claridad en la unidad de mando y en la asignación de responsabilidades. En el tercer nivel, las coordinaciones subordinadas a ambas direcciones tienen la función de garantizar la calidad académica, la viabilidad financiera y el mantenimiento de una cultura organizacional basada en el mérito académico y laboral. El cuarto nivel, operativos, son los encargados de cuidar los procesos administrativos- operativos de la universidad, es decir, son quienes hacen que funcione la organización.

El organigrama que se propone tiene una estructura plana, con la dirección a cargo del Vicerrector, que se encarga de supervisar a dos direcciones que integran el resto de la estructura. La principal ventaja de esta propuesta es su sencillez, con claridad en la unidad de mando y los puestos de colaboración (ilustración 1).

Ilustración 1 Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia.

Manual de Procesos

Los procesos dentro de una organización educativa están conformados por una serie de actividades que permiten la creación de servicios que satisfacen las necesidades de los estudiantes. Cada etapa de estos procesos debe agregar valor al desarrollo del servicio educativo. En este contexto, se distinguen dos tipos de procesos: sustantivos y accesorios.

Los procesos sustantivos están dirigidos a los clientes externos, es decir, los aspirantes, estudiantes, tesis y egresados. Entre ellos destacan los procesos de captación, inscripción, inducción, acreditación de asignaturas, trabajo de tesis, titulación y egreso. Por otro lado, los procesos accesorios están orientados a satisfacer necesidades internas de la organización, como la gestión de docentes, la capacitación en el modelo educativo, el diseño instruccional y la planeación de eventos institucionales. Estos procesos complementarios son esenciales, ya que su correcto funcionamiento impacta en la calidad de los procesos sustantivos.

Sistema de Aseguramiento de Calidad

El aseguramiento de la calidad en una institución educativa es fundamental para garantizar la eficiencia de sus procesos y la excelencia en los servicios que ofrece. Este sistema prioriza la generación de entregables que permitan a la universidad ingresar a programas de certificación y afiliaciones de calidad. La calidad educativa es un factor determinante en la percepción de los estudiantes sobre la institución, ya que evalúan si el costo de su educación es proporcional a los beneficios recibidos, considerando aspectos como la preparación del cuerpo docente, la infraestructura, las metodologías de enseñanza y la vida académica. Para lograrlo, es esencial vincular los procesos sustantivos y accesorios con estándares de calidad que aseguren una oferta educativa competitiva.

Sistema de Evaluación 360°

La evaluación 360° permite obtener una visión integral del desempeño docente a partir de la retroalimentación de diversos actores educativos. Este sistema se basa en la observación de competencias y comportamientos en la práctica docente, evaluados por distintos perfiles dentro y fuera de la institución.

Entre las acciones de este modelo se incluyen la autoevaluación docente, en la que el propio facilitador reflexiona sobre su desempeño; la evaluación del diseño

instruccional, realizada por un especialista que colabora en la estructuración de la asignatura; la evaluación estudiantil, que proporciona una perspectiva del impacto del docente en su proceso de aprendizaje; la evaluación de la coordinación académica, que analiza el cumplimiento de los objetivos del programa educativo; y la evaluación de la coordinación administrativa, que valora la orientación del facilitador en trámites y procesos académicos.

Cada evaluador solo participa en la medición de aquellas competencias en las que ha tenido interacción con el docente, asegurando así una evaluación justa y pertinente.

Sistema de Evaluación Docente

El diseño de un sistema de evaluación docente debe representar una oportunidad de aprendizaje tanto para la institución como para el personal académico. Este modelo tiene un enfoque meritocrático y responde a las necesidades institucionales, estableciendo criterios claros de desempeño.

La evaluación docente se basa en cinco aspectos fundamentales: cumplimiento del diseño instruccional, evaluación de actividades semanales, impartición de asesorías, evaluación final y cumplimiento de la manifestación de aprendizaje. Para su implementación, se debe informar a los docentes sobre los criterios desde su contratación, realizar evaluaciones periódicas a través de plataformas digitales y contar con reuniones de seguimiento donde se analicen los resultados de manera objetiva.

Es crucial que la evaluación no tenga un carácter punitivo, sino que sirva como un mecanismo de mejora continua. Además, el sistema debe actualizarse periódicamente con la participación de actores clave como la Dirección Académica, el equipo de Diseño Instruccional y los propios docentes. También se recomienda la creación de un documento informativo dirigido al personal académico, en el que se incluyan aspectos como el modelo educativo, los objetivos de la evaluación docente y los criterios de desempeño.

Sistema de Almacenamiento de Información

El almacenamiento eficiente de información es clave para la gestión de una institución educativa, ya que permite organizar y acceder de manera ágil y segura a los datos administrativos y académicos. Dado el crecimiento de la matrícula y la

expansión institucional, es indispensable diseñar e implementar un sistema robusto de almacenamiento que facilite la optimización de la información en todas las plataformas de la universidad, incluyendo el sistema de control escolar, la biblioteca virtual y la plataforma educativa.

Es fundamental establecer nomenclaturas claras para los archivos, asegurando que toda la información generada sea estructurada de manera lógica y accesible. Un sistema eficiente de almacenamiento no solo agiliza los procesos administrativos, sino que también contribuye a la toma de decisiones estratégicas al proporcionar información actualizada y confiable.

La implementación de una estructura organizacional más flexible y eficiente permitiría a la universidad mejorar su gestión y capacidad de adaptación a los cambios del entorno educativo. La consolidación de manuales de organización y procesos, junto con un sólido sistema de aseguramiento de calidad y evaluación docente, contribuiría a elevar los estándares académicos y administrativos de la institución, además de siempre estar preparada ante la crisis. El fortalecimiento de un sistema de almacenamiento de información bien estructurado facilitaría la optimización de los recursos digitales y la toma de decisiones basada en datos precisos.

En un contexto pospandémico, la universidad debe apostar por la digitalización, la innovación en estructuras organizacionales y la mejora continua, asegurando su competitividad y sostenibilidad en el sector educativo.

Consideraciones finales

La educación superior después de la pandemia de COVID-19 experimentó varios cambios significativos, que nos hizo reflexionar y replantear las dinámicas organizacionales en la universidad debido a que existió un aumento de la educación en línea y modelos híbridos. La pandemia aceleró la adopción de plataformas de enseñanza en línea que combinan clases presenciales y virtuales. Muchas universidades han mantenido una mayor oferta de cursos y programas en línea para brindar más flexibilidad a los estudiantes.

Se adoptaron más herramientas tecnológicas, como plataformas de videoconferencia, aulas virtuales, recursos digitales y sistemas de gestión del aprendizaje. Estas tecnologías se integraron en los procesos de enseñanza y

aprendizaje para facilitar la educación a distancia y mejorar la experiencia educativa.

Los estudiantes y profesores tuvieron que desarrollar habilidades digitales más sólidas para adaptarse a los entornos en línea y virtuales. Esto incluye competencias en el uso de herramientas tecnológicas, comunicación efectiva en línea y gestión del aprendizaje autónomo.

Además, se ha dado la necesidad de actualizar y adquirir nuevas habilidades para así impulsar el crecimiento de programas de educación continua y capacitación profesional, tanto en modalidades presenciales como en línea.

En general, la educación superior post pandémica se ha vuelto más flexible, tecnológica y centrada en las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, también ha enfrentado desafíos como la brecha digital, la equidad en el acceso y la calidad de la enseñanza en línea.

La interpretación de estos resultados sugiere que la universidad requiere una transformación significativa en su modelo de gestión para: desarrollar una estructura organizacional más ágil y menos jerárquica que facilite la toma de decisiones en situaciones de crisis, implementar sistemas digitales integrados que permitan una administración híbrida eficiente, establecer protocolos claros para la gestión de crisis que permitan una respuesta rápida y efectiva ante disrupciones, y diversificar sus modelos de servicio educativo para incluir opciones híbridas que respondan a las necesidades postpandemia.

Esta transformación no solo fortalecería la capacidad de la universidad para enfrentar crisis futuras, sino que también mejoraría su posicionamiento competitivo en un entorno educativo cada vez más digitalizado y dinámico.

Referencias bibliográficas

- ANUIES. (2020). *Encuesta de continuidad académica en las IES durante la contingencia por COVID-19*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2021). *Understanding the creeping crisis*. Springer Nature.
- Bolívar, A. (2000). Una dirección para el aprendizaje. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4.

- Cala, T. (2022). Desafíos docentes ante los nuevos rumbos de la Educación Superior postpandemia. *Mendive. Revista de Educación*, 21(1), e3235.
- Castro, B. (2001). La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 27, 97-110.
- De la Fuente, J., Kauffman, D. F., y Boruchovitch, E. (2023). Past, present and future contributions from the social cognitive theory (Albert Bandura). *Frontiers in Psychology*, 14, 1258249.
- García, F., y Corell, A. (2020). La COVID-19: ¿enzima de la transformación digital de la docencia o reflejo de una crisis metodológica y competencial en la educación superior? *Campus Virtuales*, 9(2), 83-98.
- González, R., y Hidalgo, A. (2021). Gestión directiva: propuesta de un modelo para instituciones de educación superior. *El Cambio Inesperado*, 228.
- Guzmán, A., García, A., y Rincón, C. (2024). *Memorias del XIV Congreso Internacional de Competitividad Organizacional*. RILCO.
- Ibarra, E. (2012). Privatización y comercialización de la universidad: Las disputas por el conocimiento. *Perfiles Educativos*, 34(SPE), 84-92.
- Lloyd, M. (2020). Desigualdades educativas y la brecha digital en tiempos de COVID-19. En H. Casanova Cardiel (Coord.), *Educación y pandemia: una visión académica* (pp. 115-121). UNAM.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Montaño, L. (2012). Organización, discurso y compromiso. Reflexiones acerca de los programas de responsabilidad social. En E. Morales Franco, G. N. Navarro Castro & M. B. Santa Ana Escobar (Coords.), *Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*. Remineo y Universidad Autónoma de Sinaloa.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (2021). *OECD Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/589b283f-en>
- Reimers, M., y Schleicher, A. (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020* (Vol. 14, No. 04). OECD.

- Rivera, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1), 20-25.
- Roberts, M., Johnson, K., y Lee, S. (2024). The future of higher education: Trends and transformations in the digital age. *Higher Education Research & Development*, 43(1), 1-15.
- Sánchez, M., et al. (2020). Retos educativos durante la pandemia de COVID-19: una encuesta a profesores de la UNAM. *Revista Digital Universitaria*, 21(3), 1-24.
- Selwyn, N., y Jandrić, P. (2020). Postdigital living in the age of Covid-19: Unsettling what we see as possible. *Postdigital Science and Education*, 2, 989-1005.
- SEP. (2020). *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2019-2020*. Secretaría de Educación Pública.
- Silber, H., & Kearny, L. (2010). *Inteligencia organizacional: una guía para comprender el negocio de su organización para recursos humanos, capacitación y consultoría de desempeño*. John Wiley & Sons.
- Williamson, B., Macgilchrist, F., y Potter, J. (2021). Covid-19 controversies and critical research in digital education. *Learning, Media and Technology*, 46(2), 117-127.