



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**REAPROPIACIÓN DE UN MODELO EDUCATIVO VIRTUAL EN  
UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Tesis que para obtener el grado de

**Doctora en Estudios Organizacionales**

Presenta:

**Karla Beatríz García Arteaga**



**30 ENE 2013**

Directora de Tesis:

**Dra. María Teresa Páramo Ricoy y Méndez**

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Av. San Rafael Atlixco, No. 186,  
Col. Vicentina, C.P. 09340,  
México, D.F.

Edificio H, 063  
Tel. 58 04 46 00  
Ext. : 2740

México, D.F., Diciembre de 2012



## CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	7
AGRADECIMIENTOS .....	8
TABLA DE ABREVIATURAS .....	10
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPÍTULO I: APROXIMACIONES TEÓRICAS .....	33
1.1    Los inicios: el ámbito de los estudios organizacionales.....	34
1.2    Modelos organizacionales: surgimiento de nuevas formas organizacionales.....	37
1.3    Formas organizacionales.....	43
1.4    Modelos organizacionales en las universidades.....	45
1.5    Institucionalización .....	47
1.5.1    El interaccionismo simbólico.....	47
1.5.2    Nuevo institucionalismo .....	53
1.5.3    El nuevo institucionalismo sociológico .....	60
1.5.4    El isomorfismo .....	63
1.5.5    El papel del Estado.....	66
1.5.6    La institucionalización .....	67
1.5.7    La institucionalización de acuerdo con Zucker (2001) .....	69
1.5.8    Proceso de institucionalización .....	70
1.6    Reapropiación .....	74
1.6.1    La reapropiación de modelos y prácticas organizacionales .....	74
1.6.2    Organizaciones híbridas .....	84
1.6.3    Transferencia y reapropiación de modelos .....	87
1.6.4    Esquema para la evaluación de la consolidación de una práctica organizacional.....	98
1.6.5    Mecanismos .....	99
1.7    Gestión .....	109
1.7.1    Gestión organizacional.....	109
1.7.2    Gestión organizacional universitaria.....	121
1.7.3    La organización.....	126
1.7.4    Autoridad y jerarquía .....	130
<u>1.7.4.1</u> La estructura organizacional .....	131

<u>1.7.4.2</u>	La división del trabajo.....	133
<u>1.7.4.3</u>	La planeación .....	135
<u>1.7.4.4</u>	Metas y objetivos .....	135
<u>1.7.4.5</u>	La toma de decisiones .....	136
<u>1.7.4.5.1</u>	La racionalidad limitada.....	137
<u>1.7.4.5.2</u>	El proceso de toma de decisiones.....	141
<u>1.7.4.6</u>	El poder y la organización .....	142
<u>1.7.4.7</u>	La ideología .....	150
<u>1.7.4.7.1</u>	El liderazgo .....	150
<u>1.7.4.7.2</u>	La gestión como ideología .....	158
1.8	Cultura.....	159
1.8.1	Sincretismo .....	188
CAPÍTULO II: LA EDUCACIÓN A DISTANCIA .....		192
2.1	¿Qué es la educación a distancia?.....	195
2.2	Antecedentes .....	198
2.3	Modalidades de educación a distancia .....	207
2.4	Calidad en la educación a distancia .....	213
2.5	La incorporación de nuevas tecnologías a los centros de educación superior y la educación a distancia .....	215
2.6	Elementos que integran un modelo educativo virtual .....	222
2.6.1	El asesor académico .....	222
2.6.2	El aspecto pedagógico.....	224
2.6.3	El alumno .....	228
2.6.4	La tutoría.....	231
2.6.5	Los materiales didácticos .....	233
2.7	Instituciones de educación superior nacional y estatal que ofertan educación a distancia en México .....	233
2.7.1	Instituciones a nivel nacional.....	234
<u>2.7.1.1</u>	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) .....	234
<u>2.7.1.2</u>	Instituto Politécnico Nacional (IPN).....	237
<u>2.7.1.3</u>	Universidad de Guadalajara (UDG).....	240
<u>2.7.1.4</u>	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).....	242
2.7.2	Instituciones a nivel estatal .....	248
<u>2.7.2.1</u>	Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH).....	248

2.7.2.2 Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez .....	250
2.7.2.3 Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM) Campus Tuxtla.....	251
<b>CAPÍTULO III: MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL.....</b>	<b>253</b>
3.1 La Universidad Autónoma de Chiapas .....	253
3.2 Antecedentes de la Universidad Virtual.....	257
3.3. Organigrama de la Universidad Virtual .....	262
3.5 Los centros y las facultades .....	271
3.6 Los actores del proceso enseñanza-aprendizaje del Modelo Educativo Virtual .....	272
3.7 Esquema operativo.....	275
3.8. Operación del Modelo Educativo Virtual (MEV).....	275
3.8.1 Surgimiento de los programas de estudio .....	275
3.8.2 Proceso de ingreso .....	276
3.8.3 Dinámica de los programas de estudio.....	278
3.8.4 El sistema de control escolar de la Universidad Virtual .....	282
3.8.5 Diseño curricular de los programas de estudio .....	284
3.8.6 Perfil de egreso.....	285
3.9 Las unidades de vinculación docente.....	289
3.10 Sedes académicas municipales.....	292
3.11 Operación de la plataforma tecnológica Moodle .....	295
3.12 Tecnologías de información y comunicación aplicadas a la educación.....	296
3.13 Tutoría a distancia.....	297
3.14 Capacitación docente .....	299
3.15 Evaluación de los programas educativos a distancia al interior de la universidad.....	302
3.16 Evaluación de los programas educativos a distancia al exterior de la universidad.....	303
3.17 Proyecto Red UNACH Cero Maya.....	304
3.18 Infraestructura .....	306
3.19 Convenios con otras universidades .....	310
3.20 Trabajos realizados con otros organismos .....	310
3.21 Acciones de la Universidad Virtual .....	312
3.22 Cecocise (Centro de estudios para la construcción de ciudadanía y de la seguridad).....	312
3.22.1 Antecedentes .....	312
<b>CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>318</b>
4.1. Planteamiento del problema.....	322

4.1.1	Marco de análisis desde la perspectiva cualitativa.....	325
4.1.2	Hecho social.....	328
4.2.	Diseño metodológico .....	329
4.2.1	Estrategia metodológica.....	330
4.2.2	Ángulo de investigación y dimensiones de análisis.....	331
4.3	Pregunta y conceptos de investigación .....	336
4.3.1	Preguntas de investigación.....	336
4.3.2	Conceptos de investigación.....	338
4.4	Proposiciones de investigación .....	347
4.5	Universo de observación.....	349
4.6	Unidades de observación .....	349
4.7	Unidades de análisis.....	350
4.8	Instrumentos de investigación.....	352
4.9	Trabajo de campo.....	352
4.9.1	Observación .....	353
4.9.2	Entrevista .....	354
4.10	Validez y confiabilidad.....	357
4.11	Resumen de informantes.....	360
ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN .....		363
Introducción .....		366
Dimensión reapropiación .....		374
Dimensión gestión .....		390
Dimensión institucionalización.....		405
Dimensión cultura.....		411
CONCLUSIONES POR DIMENSION .....		420
Dimensión institucionalización.....		420
Dimensión reapropiación .....		428
Dimensión gestión .....		436
Dimensión cultura.....		449
REFLEXIONES FINALES .....		455
REFERENCIA .....		461

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1	Etapas de institucionalización en las organizaciones.....	71
Tabla 2	Bases de adopción/consolidación: mecanismos y fuentes .....	97
Tabla 3	Dimensiones de consolidación e indicadores operacionales: por mecanismos y niveles .....	103
Tabla 4	Dimensiones de diferencias cualitativas para la adopción y la consolidación .....	105
Tabla 5	Valores y su descripción .....	180
Tabla 6	Tipología de ritos y su descripción .....	188
Tabla 7	Historia de los modelos de la educación a distancia .....	204
Tabla 8	Tabla comparativa de distintos modelos de educación superior a distancia en México .....	212
Tabla 9	Orígenes de la educación a distancia en cuatro universidades mexicanas .....	247
Tabla 10	Personal vinculado a la Universidad Virtual.....	267
Tabla 11	Oferta educativa Universidad Virtual UNACH .....	270
Tabla 12	Centros o facultades que imparten programas a distancia .....	272
Tabla 13	Datos demográficos donde se encuentran ubicadas las sedes académicas.....	293
Tabla 14	Teorías referentes a la dimensiones .....	327
Tabla 15	Autores por conceptos referentes a las dimensiones .....	328
Tabla 16	Informantes .....	361
Tabla 17	Conceptos relacionados con la reapropiación .....	375
Tabla 18	Ritos de la Universidad Virtual.....	419
Tabla 19	Evaluación de la adopción vs. consolidación.....	429
Figura 1	Componentes del proceso de institucionalización .....	73
Figura 2	Las funciones de la cultura.....	166
Figura 3	Aproximaciones para la definición y el estudio de la cultura organizacional.....	173
Figura 4	Tipología de estrategias ante la incorporación de la educación a distancia .....	221
Figura 5	Organigrama de la Universidad Autónoma de Chiapas .....	256
Figura 6	Desarrollo de la Educación virtual en la UNACH .....	261
Figura 7	Organigrama de la Universidad Virtual .....	262
Figura 8	Proporción del personal vinculado a la Universidad Virtual .....	267
Figura 9	Esquema operativo de la Universidad Virtual .....	275
Figura 10	Ubicación de las sedes académicas municipales de la UV .....	294
Figura 11	Organigrama del Cecocise .....	315
Figura 12	Pregunta central de investigación y Ángulo de investigación.....	332
Figura 13	Conceptos por dimensiones .....	334
Figura 14	Enlace teórico.....	335
Figura 15	Ángulo de investigación y preguntas secundarias .....	338
Figura 16	Las dimensiones, preguntas de investigación y sus conceptos .....	339
Figura 17	Pregunta y proposición central, dimensiones, preguntas secundarias y proposiciones de investigación .....	348

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fuerza emocional, el impulso, la entereza y la salud para no claudicar en la búsqueda de la realización de esta meta.

A mi esposo Arcadio y nuestro hijo Arcadito Máximo, por su profundo amor, por su valiosa ayuda, por su paciencia y aliento en los momentos críticos de la investigación y apoyo incondicional siendo mi motor de vida. Va por ustedes.

A mis padres, Lucía y Carlos Alberto, por darme lo mejor de ellos en cada etapa de mi vida, por su amor y dedicación; por su presencia y palabras de motivación y fuerza que me impulsaron a cada momento en la realización de esta tesis. A mi hermano José Manuel por su inquietud y espíritu de superación.

A mi abuelito Carlos y a la memoria de mi abuelita Flor por ser unos abuelitos fuera de serie, por su hermoso amor y abrazos llenos de ternura desde mi nacimiento y por impulsarme arduamente en mis proyectos personales y profesionales.

A la Dra. Zoily Mery Cruz por su constante guía y aliento, por hacerme ver la importancia de la perseverancia y, por su apoyo constante en la realización de esta investigación.

A mis amigos y demás familiares por estar presentes y darme su ejemplo de alegría y entusiasmo.

A la Dra. Teresa Páramo Ricoy por trastocar este camino con su ejemplo de entrega y amor a su profesión, por su apoyo y entusiasmo constante en cada una de las etapas de la investigación y por su enorme apoyo para la conclusión del presente trabajo.

Por sus valiosas aportaciones a esta tesis y brindarme en clase un ejemplo de vida de ardua dedicación a su labor de investigación, a ustedes, Dra. Margarita Fernández Ruvalcaba y Dr. Rogelio Mendoza Molina.

Al doctor Sarely Martínez Mendoza por brindarme su experiencia a través de sus reflexiones y su dedicación en leer este trabajo.

A los maestros que me dieron su valioso tiempo, amistad, enseñanza y su experiencia: Dr. Guillermo Ramírez Martínez, Dra. Marcela Rendón Cobián, Dr. Luis Montañó Hirose, Dra. Teresa Montoya Flores, Dr. Antonio Barba Álvarez, Dr. Rodrigo Díaz Cruz, Dr. Arturo Pacheco Espejel y muchos otros que sin saberlo, motivaron a cada momento el andar por este posgrado.

A la Coordinación de Posgrado, en especial a Alejandra González y Rosalba Capula, por su enorme apoyo y amistad en todo el trayecto. A mis compañeros de generación por permitirme vivir una experiencia maravillosa volviendo a ser estudiante.

A la UAM por darme cobijo para cursar un posgrado que trastoca mi vida comprometiéndome a servir en mi labor.

A mi hermosa ciudad de México, por ser el lugar donde nací, albergarme en su hermosa tierra y vivir una etapa maravillosa.

A la UNACH por darme la oportunidad y confianza de apoyarme en estos estudios.

Al CONACYT por hacer posible este sueño gracias a su sistema de beca.

Por su apoyo incondicional a la realización de esta investigación:

Mtra. Susana Sosa, Dr. Ulises Coello, Dr. José Luis Hernández, Mtra. Gabriela Paniagua, Mtro. Rokeiván Velázquez, Dr. Marcos Salvador Rodríguez, Mtra. Delia Estrada, Mtro. Romeo Alvarado...

Y demás entrevistados que me dieron las facilidades para internarme en el conocimiento de su cotidianidad.

**TABLA DE ABREVIATURAS**

AECS	Association of European Correspondence Schools
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CALED	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Calidad en Educación Superior a Distancia.
CEAyE	Centro de Estudios Avanzados y Extensión
CECAD	Coordinación de Educación Continua, Abierta y a Distancia
Ceducad	Coordinación de Educación Continua y a Distancia
Cecocise	Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad
CECYT	Centro Educativo de Ciencia y Tecnología
CTI	Coordinación de Tecnologías de Información
CUAED	Centro Universitario Abierto y de Educación a Distancia
CGUV	Coordinación General de la Universidad Virtual
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
COPAES	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C.
Cresud	Centros Regionales de Educación Superior a Distancia
CUPIA	Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines
DEAD	División de Educación Abierta y a Distancia
Decont	Dirección de Educación Continua y a Distancia
DES	Dependencia de Educación Superior
EADL	European Council for Distance Learning

Ecoes	Espacio Común de Educación Superior
Ecoesad	Espacio Común de Educación a Distancia
Educad	Educación a distancia (Plataforma de los recursos en línea de la universidad)
ESCA	Escuela Superior de Contaduría y Administración
EVA	Espacios Virtuales de Aprendizaje
FIMPES	Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior
IES	Institución de Educación Superior
IMNC	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación
Innova	Sistema para la Innovación del Aprendizaje
IPN	Instituto Politécnico Nacional
IS	Ingeniería de Sistemas
MADE	Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación
MEV	Modelo Educativo Virtual
NTIC	Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación
PTC	Personal de Tiempo Completo
Sauce	Sistema Universitario de Control Escolar
SEIS	Sistema de Educación Interactiva por Satélite
SEP	Secretaría de Educación Pública
SUAyED	Sistema Universitario Abierto y de Educación a Distancia
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
SINED	Sistema Nacional de Educación a Distancia
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación

UDG	Universidad de Guadalajara
UNACH	Universidad Autónoma de Chiapas
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UPM	Universidades Públicas Mexicanas
UV	Universidad Virtual
UVD	Unidad de Vinculación Docente

## INTRODUCCIÓN

Existen innovaciones que, por su radicalidad, son capaces de transformar el proceso productivo. Algunos autores conocen a este proceso como revolución tecnológica. De acuerdo con Barrios (2007), una revolución tecnológica se desarrolla en un conjunto de países núcleo que gradualmente se traslada a países periféricos, a través de la inversión y el comercio internacional; la característica de este cambio tecnológico, es que presenta efectos omnipresentes en la economía, y afecta a todas las ramas tanto en la estructura de costos de los insumos como en las condiciones de producción y distribución.

La revolución tecnológica toma un tiempo en articularse y en ser reconocida como tal porque se enlaza con las tecnologías viejas, las cuales se resisten en desaparecer. Al paso del tiempo, la nueva revolución tecnológica terminará por imponer sus condiciones, “tanto por ofrecer mejores formas tecno-económicas, como por el inminente agotamiento del potencial ofrecido por la anterior siendo guiada por un respectivo *paradigma tecno-económico*” (Barrios, 2007, pág. 98).

“Un paradigma tecno económico promueve el uso intensivo de nuevos insumos asociados a tecnologías más eficaces concibiendo estructuras empresariales, la propagación geográfica y la estructura espacial de la geopolítica social, es decir, un paradigma organizativo” (Pérez, 2002) en (Barrios, 2007, pág. 98). El modo de producción capitalista ha presenciado cinco revoluciones tecnológicas, la primera se conoce como Revolución Industrial, posteriormente la máquina de vapor y ferrocarriles; en seguida el acero, electricidad y la ingeniería pesada; la cuarta el petróleo, automóvil y la producción en masa; y, la más reciente, la era de la informática y las telecomunicaciones.

Una revolución tecnológica conducirá a un cambio de rumbo en la evolución del conjunto de tecnologías de un periodo, propiciando transformaciones profundas en otras esferas de la sociedad, en las organizaciones y en el ámbito social. Esta revolución tecnológica tiene injerencia, incluso, en el funcionamiento de las mismas universidades, debido principalmente a que la tecnología se ha vuelto un factor hegemónico, para el desarrollo de los países (López Portillo Tostado, 2001, pág. 35).

La actual revolución tecnológica comenzó en 1971 con la aparición del procesador en California, Estados Unidos. A esta etapa Stiglitz (2002) la enuncia como *de instalación* y abarca de periodo de 1974 a 1997. A escala mundial, esta etapa conllevó muchos cambios y prácticas tal como la creación y el uso del internet, las redes electrónicas, la comunicación digital, etc. Todo esto afectó a las cadenas mundiales de producción, aceleró el proceso de globalización, mundialización, la forma de comunicación e interacción comercial entre países.

Dado el fenómeno descrito, la *globalización* juega un papel fundamental en la incorporación tecnológica en las sociedades, la cual no es uniforme en todos los países. Por globalización de acuerdo con Stiglitz (2002) se denomina a:

la integración más estrecha de los países y de los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes del transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras (pág. 34).

Giddens (1999, pág. 46) considera que la globalización es “una compleja serie de procesos, impulsados por una amalgama de factores políticos y económicos”, dicha concepción

es menos economicista y planteando al concepto de globalización como un fenómeno transformador de las instituciones sociales.

Aunado a esto, es posible mencionar la idea de *mundialización* la cual proporciona un matiz social a la concepción de globalización. En este sentido, se cita la reflexión de Virilio (1997) quien analiza la relación existente entre la tecnología y el concepto de mundialización como un término en estrecha relación con el de globalización, indicando que la mundialización “es el principio del fin del espacio de un pequeño planeta en suspensión en el éter electrónico de nuestros medios de comunicación modernos” (Virilio, 1997, pág. 17).

Por tanto, el concepto de mundialización nos refiere al sentido de la existencia de un espacio físico llamado planeta, en donde se usan los medios de comunicación, los miembros de una sociedad emplean la tecnología que sus recursos le permiten. Esto adquiere un sentido económico que es dado por el concepto de globalización, ya que bajo este concepto se concibe la eliminación de barreras económicas para el libre tránsito de recursos, trabajo y capitales. Sin embargo, hay que subrayar que este fenómeno se vive diferente en los países desarrollados y subdesarrollados, ya que tanto los productos, los trabajadores y los capitales no tienen la misma capacidad de movimiento e influencia con lo que se enfatizan las diferencias sociales, económicas, educativas existentes con anterioridad.

La globalización, surgida de la nueva situación tecnológica gestada en los años 50's, obligó a eliminar las barreras comerciales a los países pobres mientras los desarrollados las mantenían; la concepción de mundialización aporta el sentido social y se observa que las barreras culturales de las comunidades menos influyentes son traspasados por las procedentes de

las más poderosas. Este proceso que es dinámico, depende de la situación que cada país presenta al mostrar una configuración particular de acuerdo a su uso y acceso a la tecnología.

Los cambios económicos, políticos, sociales y científicos **reclaman una revisión actual del papel tradicional que desempeñaba la educación**, suscitándose un replanteamiento de las formas y sistemas utilizados. Aspectos tales como globalización, precariedad del empleo, desarrollo vertiginoso de tipo científico y tecnológico, avance de las comunicaciones y flujo de la información, inciden de manera decisiva en el contexto educativo, es decir, exigen una educación que capacite para aprender a aprender y posibilite la formación a lo largo de la vida.

Así pues, vivimos en una época donde la generación del conocimiento tiene una importancia fundamental para la sociedad por representar una fuente de riqueza para las naciones.

El conocimiento ha llegado a ser el principal recurso productor de riqueza lo que plantea a las instituciones de educación nuevas y exigentes demandas de eficiencia y responsabilidad. Se demanda que los miembros de la sociedad no sólo tengan una formación básica, sino que extiendan su conocimiento en áreas relacionadas con la tecnología y la información.

Para establecer una clara diferencia, se puede considerar como tecnologías tradicionales a la TV, la radio o los ordenadores, hoy se habla de nuevas tecnologías para referirse a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que giran en torno a cuatro elementos básicos: la informática, la microelectrónica, la multimedia y las telecomunicaciones (Cabero Almenara, 2007, pág. 162). Una definición sencilla y clara es la citada por Garzón Clemente (2009):

Son aquellas herramientas que admiten diversas formas de comunicación social, que permiten encontrar, usar y tratar la información incorporando nuevos formatos de mensaje, elementos como las imágenes, el sonido, el video, además del texto, facilitando por lo tanto la generación del conocimiento (pág. 7).

La incorporación de la tecnología a la vida de los miembros de la sociedad conllevará de acuerdo con Druker (Miranda Torrez, 1999, pág. 45)) “a una profunda transformación de la educación en las próximas décadas, que será de mayor magnitud que los cambios ocurridos a lo largo de los últimos tres siglos desde la generalización del uso del libro impreso”.

Aunado a lo anterior, la reducción de la distancia geográfica y la interacción personal (de cara a cara), no son ya los únicos factores para la creación de la comunidad, sino que también empieza a cobrar fuerza, la posibilidad de acceder a una red tecnológica de intercambio en forma simultánea y coherente (Hiernaux Nicolas, 1996).

Uno de los **usos en el sector educativo de las TIC** es la relacionada con la actividad científica ya que a través del correo electrónico y las telecomunicaciones es posible el intercambio de información entre comunidades científicas ubicadas en distintos puntos geográficos influyendo poderosamente en las publicaciones científicas.

Miranda Torrez (1999, pág. 72), a las TIC propone llamar como *tecnologías del conocimiento* ya que “tienen la potencia de desarrollar las capacidades de conocimiento de los individuos que aprenden apoyada en la computadora haciendo pensadores y actores más poderosos”. Cabero Almenara (2007) propone también enunciarlas como *tecnología educativa* mostrando definiciones que permitan observar los elementos que se resaltan. Se refiere a dos de ellas:

...cambios en la conducta resultante de la aplicación en la escuela de materiales como los siguientes: a) cine, mudo o sonoro; b) periódicos escolares; c) imágenes fijas que pueden ser vistas directamente o proyectadas, vistas en forma de diapositivas, filminas; d) materiales de museo; y e) láminas, mapas y gráficos. (Munroe 1941 en (Cabero Almenara, 2007, pág. 15).

una forma sistemática de diseñar, desarrollar y evaluar el proceso total de enseñanza-aprendizaje en términos de objetivos específicos basada en las investigaciones sobre el mecanismo del aprendizaje y la comunicación, que aplicando una coordinación de recursos humanos metodológicos e instrumentales y ambientales conduzcan a una educación eficaz. (Cabero Almenara, 2007, pág. 17).

Las definiciones citadas están enfocadas más que nada en los instrumentos insertos en el ejercicio del proceso enseñanza-aprendizaje, por lo que para efectos de la presente tesis será empleado el término *tecnología educativa* enunciándola como: el conjunto de técnicas, recursos de diversa índole e instrumentos que mediante su injerencia en la práctica educativa, mejoren los resultados obtenidos.

Como se puede apreciar, dado los diferentes instrumentos con los que el hombre ha contado en cada época histórica, éste ha recurrido a ellos para implementarlos en la actividad económica que esté realizando, con el fin de mejorar los resultados que busque obtener. La educación no ha sido la excepción. Pero, ¿cómo surgió la inquietud de incorporar los medios tecnológicos al ámbito educativo?

Esta acción tiene sus orígenes en la Segunda Guerra Mundial, en la necesidad que hubo de formar en Estados Unidos militares para la supervivencia y eficacia, lo que hizo que se

crearan y distribuyeran películas y otros materiales de enseñanza. Esta actividad influyó para que los materiales se distribuyeran en la escuela. El razonamiento se centra en la idea de que el profesor cuente con buenas herramientas audiovisuales para desarrollar su actividad profesional docente; se pensaba que mejorando los instrumentos técnicos, se mejorarían los productos a alcanzar por los estudiantes y los procesos a desarrollar (Cabero Almenara, 2007). Actualmente, los avances tecnológicos han impactado en el proceso de aprendizaje afectando a los maestros y su metodología de enseñanza. Por citar uno de ellos, podemos observar el *uso del internet* que con sus características de acceso, conectividad y generación de información han incentivado a la evolución de los modos de socialización conectando a audiencias amplias y heterogéneas “haciendo posible una mayor disponibilidad de servicios a costos accesibles con su consecuente adopción por parte de gran parte del público” (García & Rodríguez, 2002, pág. 14)

La incorporación de las TIC en el ámbito educativo, puede mejorar la calidad de la educación y extender su cobertura implicando esto una revisión y un replanteamiento de las condiciones y características del acto didáctico. Con la pretensión de ayudar a optimizar los procesos de enseñanza, creo que también los cuestiona y busca nuevas formas de abordarlos, diseñarlos y desarrollarlos.

Desde distintos sectores de la sociedad (el gobierno, las asociaciones profesionales, las organizaciones empresariales, la familia, etc.) se demanda al sistema educativo formas más flexibles y versátiles que prepare a los estudiantes para la sociedad presente, capacitándolos para seguir aprendiendo y adaptándose a los cambios que los diferentes sectores y el mundo en sí requieran. Por lo tanto, de acuerdo con Cabero Almenara (2007, pág. 220), “los sistemas educativos han de ser cada vez más accesibles y diversificados y plurales en cuanto a su estructura organizativa y curricular”.

Para este trabajo la educación es definida como:

una acción para desarrollar facultades físicas, intelectuales y morales, o como un proceso de enseñanza-aprendizaje. Estas actividades implican la transmisión o apropiación de valores y conocimientos, el desarrollo de habilidades, actitudes y destrezas y la formación de capacidades de decisión y selección para que los miembros de una sociedad puedan convivir, comprender y transformar su medio natural, social y cultural, sin dejar de tomar en cuenta las tendencias de conservación y cambio. (Corona en (Miranda Torrez, 1999, pág. 74).

Para esto, la educación proporcionada al estudiante puede ser **tradicional** o **de enseñanza programada**. En el caso de la tradicional, se condiciona a la presencia física tanto del profesor y del alumno en una misma ubicación física, en donde ambos realizan la actividad educativa y en un horario determinado. El sistema de enseñanza programada, lo integra la *educación por correspondencia* y la *educación abierta* en las que se pierde la interacción física profesor-alumno o en ocasiones es minimizada, ya que puede ser sustituida por una comunicación escrita o individualizada.

La *educación por correspondencia* es una manera de educación a distancia, tal como lo enuncia Simonson, Smaldino, Albright, y Zvacek (2006). La comunicación postal es aquella mediante la cual el docente enseña escribiendo y el alumno aprende leyendo. La más importante asociación es la AECS (Association of European Correspondence School), manteniendo esta denominación hasta el año 1999, en que pasó a denominarse European Council for Distance Learning (EADL). Del mismo modo, el Plan Maestro de Educación Abierta y a Distancia de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2001a)

la define como aquella: “que realiza íntegramente un estudiante a través del correo postal, donde recibe: programas educativos, libros, antologías, actividades, paquetes didácticos, cuadernos de ejercicios y formatos de evaluación” (pág. 98).

La *educación abierta* de acuerdo con García Aretio (2001) es:

Un enfoque que se caracteriza por ofrecer acceso a las oportunidades educacionales con el menor número de restricciones. El aprendizaje abierto cambió la concepción de que la educación debe ser conducida dentro de un calendario establecido y en un medio formal escolar. Es decir, esta modalidad educativa no impone horarios rígidos, ni lugares fijos de estudio, sino que ofrece libertad en cuanto al tiempo y lugar para cumplir con las actividades de aprendizaje.

Otra definición de educación abierta, es emitida por el Plan Maestro de Educación Abierta y a Distancia de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2001a):

Modalidad del sistema educativo que se basa en los principios de la enseñanza independiente y que va dirigida a aquellos que no desean asistir a instituciones escolarizadas, desean iniciar o continuar su formación académica, profesional o personal; se caracteriza por ofrecer una serie de cursos en distintos niveles educativos, sin un plazo determinado pero con características curriculares que permiten al estudiante trabajar y estudiar.

Por tanto, la *educación a distancia* es precisamente una respuesta a una realidad que exige superar las tendencias a encerrarse en su propia identidad para ampliar el abanico de oferta

al estudiantado, prolongar la preparación profesional a lo largo de la vida y obtener el máximo aprovechamiento de los avances que la tecnología pone al servicio de la sociedad.

De acuerdo con Leidner y Javenpaa en (Miranda Torrez, 1999), la incorporación de tecnologías de información en la enseñanza y aprendizaje tiene múltiples modalidades, entre las que cita al **aprendizaje a distancia** que la define de la siguiente manera:

Es la transmisión de un curso de un lugar a otro. La meta es proporcionar educación a localizaciones que podrían no tener recursos para ofrecer los cursos o capacitar a las personas sin que tengan que asistir a un centro educativo. [...] Las tecnologías de información en la clase facilitan a los estudiantes acceder a la información para mejorar el aprendizaje de los materiales (págs. 76-77).

Por tanto, en relación a la formación profesional, son las instituciones de educación superior las que han tomado el mando y forjado en sus estructuras y funcionamiento, el establecimiento de la modalidad a distancia que permita desarrollar y ofertar programas educativos avocados a la continuidad de la educación brindada a estudiantes ubicados en puntos geográficos localizados en prácticamente cualquier parte del mundo.

Debido a lo anterior, la presencia de las Universidades Virtuales es una acción cada vez más extendida a nivel mundial. Esto propicia el uso de redes que habilita la comunicación remota permitiendo compartir información y pudiendo compensar la diferencia de infraestructura entre las grandes y pequeñas instituciones. En las aulas virtuales se emplea como herramienta de trabajo, tanto del profesor como de los alumnos, una computadora individual que les permite comunicarse, enviando su imagen y su voz. El estudiante dispone al instante del material de clase del curso/programa presentado por el instructor.

“La mayor parte de las instituciones (sobre todo las de educación superior) están haciendo enormes esfuerzos por incorporar la tecnología a sus procesos, muchos están poniendo en marcha mecanismos de formación bimodal y algunas están ofreciendo formación totalmente virtual” (Cabero Almenara, 2007, pág. 225). Así pues, las universidades “se han visto empujadas a modernizar sus estructuras organizacionales y a redimensionar sus relaciones con la sociedad” (Arechavala Vargas & Solis Pérez, 1999, pág. 17).

### ***La Universidad Autónoma de Chiapas***

La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) es la institución de educación superior más importante en el estado. En sus casi 40 años de existencia, ha venido formando una gran cantidad de profesionales en distintas áreas del conocimiento; cuenta con una matrícula actual de alrededor de 21 mil 583 estudiantes, 800 trabajadores administrativos y 1 600 profesores (UNACH, 2011b).

Es la Institución de Educación Superior (IES) que ofrece mayores alternativas de estudio para los chiapanecos en el Estado, tanto a nivel licenciatura como de posgrado, primordialmente por ser, de acuerdo a lo señalado por Santiago García (2003, pág. 17), “la institución de carácter público que ha venido creciendo en cobertura de manera continua y ser la de mayor capacidad de absorción”. La mayor cantidad de alumnos atendidos en la UNACH está en el nivel de licenciatura, sin dejar de mencionar que el posgrado se ha venido desarrollando de manera importante en los últimos años.

Sin embargo, dado el crecimiento poblacional desigual y disperso, existe un difícil acceso a los centros de población provistos con infraestructura educativa en Chiapas y por regla general, carentes de servicios básicos; por otro, lado la demanda de educación por parte de los pobladores

de las comunidades ha impulsado la creación de programas gubernamentales que hagan llegar la educación a las comunidades. Dado lo anterior, la incorporación de un modelo educativo virtual se debió a esa demanda social, y por mandato gubernamental, se establecieron programas de estudio ofrecidos de manera virtual en la gestión del entonces gobernador Pablo Salazar Mendiguchía (2000-2006). Este modelo de educación virtual operaría y como ha sido hasta ahora, a la par del modelo educativo tradicional (presencial) en la UNACH.

Para el establecimiento de un modelo educativo virtual en la UNACH a partir del 2001, se comenzaron las gestiones para emprender un proyecto de educación a distancia cuya idea provino de esferas gubernamentales que pretendieron contestar demandas expresadas por las cabeceras municipales de poblaciones distantes a los lugares de mayor concentración poblacional en Chiapas. En el 2003, se establece el Centro de Educación Continua y a Distancia (Ceducad) con el fin de generar los trabajos que permitiesen construir una plataforma tecnológica en la cual se establecerían los programas que se comenzarían a ofertar. Para esto, se realizó un convenio con la UNAM en 2006, a través del cual se recibió la capacitación tanto para generar un modelo educativo que la UNACH creara “a manera de réplica del modelo de la UNAM”, en términos de la impartición de programas educativos, así como de la implantación de la plataforma de software conocido como *Moodle*<sup>1</sup>. Durante el 2005-2006, se realizaron los trabajos con el fin de crear lo que hoy se conoce como Universidad Virtual, conformando así una estructura organizacional a través de la cual se llevan a cabo todas las actividades administrativas y operativas del sistema a distancia de la UNACH.

---

<sup>1</sup> Es un paquete de software para la creación de cursos y sitios web basados en internet se distribuye gratuitamente como software libre.

A partir de entonces, la UNACH ha efectuado procesos internos para llevar a cabo acuerdos y trabajos con diferentes organismos educativos, con la finalidad de operar un modelo educativo a distancia a la par del modelo educativo presencial, el cual ha operado por un poco más de 35 años. Con la experiencia que posee, la forma de realizar el ejercicio educativo, producto de las acciones de sus actores quienes llevan a cabo actividades cuyo arraigo obedece a su historia, ¿se puede hablar de una reapropiación como tal del modelo educativo virtual por parte de la organización? Si es así, ¿cómo ha sido esa **reapropiación**? ¿Ha sido institucionalizado el modelo educativo virtual en la UNACH? ¿A qué nivel se ha institucionalizado el modelo educativo virtual?

En relación a la **operación de la Universidad Virtual** debemos preguntarnos ¿Cuál es su infraestructura? ¿Existe una estructura organizacional? ¿Cómo es su operación? ¿Qué personal lo integra? ¿Existe y cómo es la interacción con el personal del modelo presencial? ¿Cómo es la toma de decisiones? ¿Qué valores, símbolos y ritos existen? ¿Qué equipamiento tecnológico existe? ¿el equipamiento tecnológico es el necesario, es suficiente?

Dadas las características geográficas de las **comunidades (municipios)** a las cuales primordialmente van dirigidos los programas educativos a distancia, ¿cómo es recibido esta oferta de programas de estudio? ¿Cuál es la percepción de las comunidades en relación a la oferta educativa? ¿Con qué infraestructura operan los programas educativos a distancia? ¿Cómo es la interacción entre las comunidades y la Universidad Virtual?

En relación a los **alumnos** que participan en los programas de estudio virtuales ¿Cuál es la percepción de los alumnos de las comunidades del programa de estudio en el que participan? ¿Cómo es la relación docente-alumno? ¿Cómo es el proceso enseñanza-aprendizaje?

Los **profesores** que participan como asesores en línea y/o diseñadores de los programas educativos a distancia, ¿cuál es su percepción respecto a la operación del modelo educativo virtual? ¿Cómo realizan su ejercicio docente? La mayoría de ellos son profesores de los programas de estudio presenciales, ¿reciben capacitación tanto para el diseño y la impartición de los programas a distancia? ¿Existe una diferencia clara de tipo pedagógica en relación a la impartición de los programas a distancia? ¿Cuál es la percepción de los profesores con referencia a la incorporación del modelo educativo virtual en la UNACH?

En relación a la **oferta** que la Universidad Virtual de la UNACH realiza a las comunidades a las que van dirigidas primordialmente los **programas educativos**, desde su inicio hasta la actualidad, ha crecido considerablemente ¿Cómo se decide qué programas ofertar? ¿Por qué ofertar tales programas de estudio? ¿Qué criterio (s) se emplea(n) para decidir ofertar cierto (s) programa (s)? ¿Obedecen realmente estos programas ofertados a las necesidades de las comunidades? ¿Cuál es el mercado de trabajo de los estudiantes que egresan de estos programas?

Con respecto al establecimiento del **Modelo Educativo Virtual** ¿Cuáles son las pretensiones ocultas detrás de su puesta en marcha y formulación? ¿qué elementos lo integran? ¿Cómo fue la toma de decisiones?

A poco más de 10 años de iniciados los trabajos de educación a distancia en la UNACH no existen estudios que indiquen en qué condiciones se dio este hecho social documentado por parte de la universidad, por parte de investigador alguno en la entidad o bien, alguno reportado de manera foránea, ni tampoco puesta a consideración la existencia de una reapropiación de un MEV acontecido en el caso particular de la UNACH. Por estos antecedentes se consideró relevante llevar a cabo esta investigación, tanto por el interés de conocer este fenómeno que

acontece en la más importante institución de educación superior en el estado de Chiapas, para aportar una visión que busque incentivar el compromiso social y de desarrollo en los que integran esta institución y de la sociedad misma, que es el contexto en el que impactan los resultados educativos, ya que esencialmente este sistema va dirigido a las poblaciones del Estado y para mostrar un acontecimiento educativo que está siendo líder en su implementación, ya que ninguna otra institución en la entidad había ofertado el número de programas educativos a distancia que la UNACH ha establecido con esa infraestructura.

Por tanto, en el presente trabajo se analizará y describirá un fenómeno de reapropiación de un modelo educativo virtual, llevado a cabo en la Universidad Autónoma de Chiapas, desde la perspectiva de sus principales actores con el uso de las tecnologías por el personal académico—diseño y docencia—técnico, administrativo y alumnos participantes de la nueva modalidad educativa, a partir de las aportaciones teóricas del nuevo institucionalismo así como de otros referentes teóricos que se requirieron de acuerdo a lo que demandó la investigación.

Como se observa, para el planteamiento de esta investigación se buscó el concepto adecuado para referirse al fenómeno que aconteció en esta institución educativa. Se consideraron tanto los conceptos de *traslado*, *transferencia* y *reapropiación*. El concepto *traslado* se refiere a una simple copia, sin que medie abstracción teórica alguna; en el caso de la *transferencia* implica abstracción teórica, pero oculta los elementos no transferibles y las consecuencias negativas del modelo debido a que su finalidad es lograr su generalización (Magallón Diez, 2006). En cambio, la reapropiación es un proceso análogo al ajuste que se relaciona con la *significación social e implica la reelaboración del sentido*, una especie de *resemantización* del modelo estudiado. (Montaño Hirose, 2000b, pág. 12).

Así también, de acuerdo con Montaña Hirose (2006), las razones de la reapropiación de modelos pueden variar, entre las que figuran: la cultura regional, las modalidades del ejercicio del poder, la intención del incremento de la eficiencia utilizando como una forma de afianzar la autoridad de la estructura jerárquica, propiciando efectos tales como el desarrollo tecnológico y otros que residen en el ámbito subjetivo cultural, la estrategia discursiva, la cual toma sentido en función de lo que se pretenda lograr.

De este modo, se contempló enunciarlo como un modelo organizacional<sup>2</sup> reapropiado, ya que se vislumbra que la UNACH creó el suyo de forma sincrética tomando en cuenta el modelo de la UNAM, de otras universidades estatales y su experiencia operativa y administrativa de ofertar programas de estudio, creando así la UNACH un modelo propio reinterpretado.

Cabe señalar que para efectos de esta investigación, la reapropiación es el concepto desde el cual se observará el hecho social, pretendiendo entretejerlo con las teorías que nos permitan explicar lo acontecido en la realidad y cómo ésta es creada y recreada por los actores participantes, desde la concepción de la idea y puesta en marcha de la Universidad Virtual, que hoy por hoy es la representación edificada del modelo educativo virtual en la Universidad.

La presente investigación considera que para estudiar y analizar el proceso de reapropiación del modelo educativo virtual de la UNACH se entretejen las dimensiones de Gestión, Institucionalización y Cultura cuyo entramado permite describir el hecho social enunciado como sigue:

---

<sup>2</sup> Un modelo organizacional es una representación general de las estructuras y los procesos formales básicos asumidos para lograr los objetivos planteados por la organización (Montaña Hirose, 2006, pág. 4)

**Estudiar y analizar el proceso de reapropiación de modelos que acontece al crear la Universidad Virtual realizada por una institución de educación superior en el estado de Chiapas lo que conlleva a la oferta de programas educativos a distancia, dirigidos primordialmente a poblaciones alejadas de los principales centros poblacionales de desarrollo económico y social de la entidad, para hacer llegar educación superior a dichos lugares.**

La investigación se encuentra organizada en los siguientes capítulos:

El Capítulo I es referido al Marco Teórico en donde se presentan las corrientes teóricas empleadas para explicar la realidad acontecida en el hecho social, a través de un uso crítico de la teoría proporcionando los elementos para el posterior análisis de la información.

En el Capítulo II se hace una descripción del estado del arte de la Educación a Distancia en los contextos internacional, nacional y estatal así como de aquellas ideas que conforman los antecedentes que se consideran conveniente presentar a manera de proporcionar al lector un recorrido breve pero sustancioso de lo que hoy por hoy es la educación a distancia.

En el Capítulo III se hace una descripción de lo que es el Caso de Estudio, la Universidad Virtual (UV) de la UNACH y su Modelo Educativo Virtual (MEV).

En el Capítulo IV se detalla el Diseño Metodológico llevado a cabo para la realización de esta investigación y aplicación del trabajo de campo, así como para la definición de la estrategia metodológica a emplear y demás conceptos citados en dicho apartado.

Finalmente, se presenta el Análisis de la Información, las Conclusiones por Dimensión y Reflexiones Finales pretendiendo entretejer el uso crítico de la teoría y lo que la realidad muestra

así como conclusiones que inciten a la reflexión de lo presentado, que aporten un sentido crítico de lo que se está haciendo en las instituciones de educación superior en nuestro país con respecto a la oferta de programas educativos a través de la modalidad virtual y que deje abierto el espacio para la discusión y las aportaciones tanto del director y los sinodales que fungen en este trabajo así como para todo lector de la presente investigación.

La creación de la Universidad Virtual que se suscita en una institución de educación superior, es llevada a cabo por ésta retomando su experiencia como universidad que imparte programas educativos de licenciatura en la modalidad presencial, ofertados a nivel estatal, así como de experiencias compartidas con otras instituciones de educación pública superior (sus pares), en relación a sus modelos educativos virtuales implementados. Por tanto, se considera que esta acción puede ser abordada desde los Estudios Organizacionales y descrita mediante el concepto de *Reapropiación de Modelos* (Montaño Hirose, 2006; 2000a; Ríos Ibarra, 2004; Magallón Diez, 2006); para analizar lo acontecido en el hecho social. Al mismo tiempo, dado lo observado en la interacción sujeto y realidad social, la Reapropiación de un MEV se entretreje con la Gestión, la Institucionalización y la Cultura ya que a través de estas dimensiones se explica y analiza el hecho social.

La *Reapropiación*, como dimensión central de esta investigación, estudia el hecho social a través de explicar y analizar la manera en que se dio la reapropiación del MEV y se hace alusión a los conceptos de Modelos Organizacionales (Chanlat, 1999), Transferencia de Modelos (Montaño Hirose, 2006) y Consolidación (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999) para analizar lo transferido por la organización y la forma de reapropiarse de un MEV, así como observar a través de un esquema de análisis propuesto por Zeitz, Mittal y McAulay (1999), las acciones relacionadas con la búsqueda de la consolidación del MEV.

Dentro de las dimensiones, se tiene a la *Gestión* porque de acuerdo con Aubert y De Gaulejac (1993) y De Gaulejac (2005), la finalidad de ésta es producir organización, y en efecto al crear la UNACH su Universidad Virtual implementando el Modelo Educativo Virtual, lo hizo con los recursos económicos, humanos y técnicos que disponía para conformar una estructura organizacional provista por las Coordinaciones y Departamentos que consideró respondían a las necesidades de logística y operación de las actividades del MEV; para esto, se contemplan como conceptos centrales a la autoridad y jerarquía (Lawrence & Lorsch, 1967), toma de decisiones (Simon H. , 1988); (Acktouf, 1989) e ideología (Etzioni, 1964); (Robbins, 1999) ya que son una manifestación de la gestión emprendida por la UNACH para hacer operar la estructura organizacional de la UV así como al MEV.

La dimensión *Institucionalización* (Powell & DiMaggio, 2001); (Tolbert & Zucker, 1996) permite explicar y analizar la Reapropiación del MEV de la UNACH, retomando las razones que llevaron a la UNACH a implementar una Universidad Virtual, así como de las acciones emprendidas para buscar institucionalizar su MEV, permeando la vida institucional de los actores al interior, buscando crear una imagen que haga suponer que la UNACH es una institución de educación superior que responde a las necesidades educativas de Chiapas. Así también, se indaga a cerca del rol de la rectoría de la UNACH y del gobierno estatal, ya que estas dos fuentes de poder han ejercido gran influencia sobre las decisiones de la UNACH y muy probablemente lo hagan sobre la UV. Para esto, se consideraron como conceptos centrales a la legitimidad (Powell & DiMaggio, 2001; March & Olsen, 1997); el mito racionalizado (Meyer & Rowan, 2001) y el isomorfismo (DiMaggio & Powell, 2001) precisamente para explicar cómo ha llevado a cabo la institucionalización de su MEV soportado por la conformación de la UV.

Por último, la dimensión *Cultura* (Geertz, 1973; Smircich, 1983); explica y analiza cómo influye en la reapropiación del MEV. Este concepto se toma en consideración, dada la importancia de la percepción y acción de los actores sociales que son parte de la UV y son quienes crean y recrean la realidad acontecida al interior de la organización proyectada como imagen al exterior, así como la influencia del ámbito externo conformado por IES estatales, por organismos gubernamentales educativos a nivel nacional y estatal (ANUIES, Secretaría de Educación Pública en Chiapas, Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas, etc.), las organizaciones de diversos ámbitos y por la propia sociedad chiapaneca en general. Para esto se consideran como conceptos centrales a los valores (Reyes García, 2008); (Barba Álvarez & Solís Pérez, 1997), los símbolos (Alvesson & Berg, 1992) y los ritos (Trice & Beyer, 1984) ya que a través de ellos se observa la vida simbólica de los actores que operan el MEV y de la propia UV.

Además se expone, que la *Reapropiación del MEV* se explica a través del concepto del sincretismo, ya que la UNACH particularizó esta acción fusionando su experiencia educativa y la de otros modelos educativos virtuales, dando muestra de la reinterpretación que hizo al poner en marcha su MEV a través de la conformación de la UV.

Por tanto, el corpus teórico a considerar, es esencial para realizar el análisis teórico-crítico de la información obtenida a lo largo y ancho del estudio que se presenta en esta tesis.

## CAPÍTULO I: APROXIMACIONES TEÓRICAS

La investigación siempre funciona para dar alguna voz a aquellas cosas que están ocultas o no son inmediatamente visibles.  
*Esa voz necesita ser fomentada.* (Deetz, 1992, pág. 78)

Las universidades son concebidas como organizaciones del conocimiento y como tales viven y se desarrollan con gran complejidad que se deriva, por un lado, de la forma en cómo se integran los distintos elementos que configuran a una universidad (trabajo, creencias, autoridad) bajo una estructura organizativa y tipo de gobierno específicos, en donde la *lógica de las disciplinas* ocupa un lugar central en el proceso de toma de decisiones y, por otro, el que sus principales funciones que son la producción, transmisión y diseminación del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la difusión, con frecuencia, durante su desarrollo, entran en contradicciones derivadas de la propia lógica bajo la cual se lleva a cabo cada una de estas actividades (Del Castillo Alemán, 2006).

La *Lógica de las disciplinas* conforme a lo propuesto por Del Castillo Alemán (2006), se refiere a la convergencia de los distintos grupos sociales (por ejemplo el colectivo de profesores) que pertenecen a una disciplina que se encuentran en las facultades. Estos grupos, a través de sus acciones, manifiestan su forma de pensar “la cual se incrusta en el trabajo de los académicos, y por consiguiente en las estructuras básicas donde se realiza la investigación y la docencia” (Del Castillo Alemán, 2006, pág. 45). Dada la existencia de estos grupos, quienes tienen injerencia en la Universidad, asumirán una postura respecto a las decisiones que la alta jerarquía de la Universidad lleve a cabo y que se traduzcan en reglas y procedimientos que realicen los puestos operativos, por lo que el cambio se convierte en una valoración colectiva en base a los riesgos, amenazas u oportunidades que dicho cambio represente para ellos. Las reacciones de los grupos

disciplinarios pueden ser diversas, pudiendo mostrar cortinas de hierro que resaltan las distintas posiciones que estos grupos asumen ante el cambio, siendo defendidas de manera colectiva mediante cuerpos académicos que, en muchas ocasiones, albergan fuerzas individuales que hacen sentir su peso.

De acuerdo con Meyer y Rowan (2001), toda organización es la expresión de *mitos racionalizados* que se expresan en forma ceremonial y ritualizada, por lo que su propia constitución legal y burocrática no es el resultado de una integración estructural, ni del control y coordinación de sus actividades rutinarias de enseñanza e investigación, sino el reflejo de las reglas, entendimientos y significados ligados a las estructuras sociales institucionalizadas” (Del Castillo Alemán, 2006, pág. 45).

En las universidades públicas estatales, debido a la forma en que están conformadas, reina una diversidad disciplinaria, pudiéndose suscitar en algunas, una baja interdependencia entre las múltiples áreas que la conforman. Esta autonomía de los departamentos, especialmente de las áreas académicas, de investigación, de extensión y administrativas conlleva a que las universidades sean concebidas como anarquías organizadas (Cohen & March, 1974) o sistemas flojamente acoplados (Weick K. , 1976).

### **1.1 Los inicios: el ámbito de los estudios organizacionales**

En el ámbito del estudio de las organizaciones, es posible distinguir claramente, dos posturas que denotan el ejercicio del análisis de las organizaciones desde perspectivas distintas, dispuestas al tenor del investigador: el positivismo y el constructivismo.

En el **positivismo** se extiende la noción de la ciencia natural al estudio de lo social enfatizando la capacidad de racionalidad del individuo (que aunque limitada de acuerdo a la

noción citada por Hebert A. Simon (1986), ésta sigue siendo el motor de la acción social). En el paradigma **constructivista** se habla de la construcción de la realidad a partir de la interacción sujetos y realidad social y a medida que transcurre el tiempo ésta se va reconstruyendo a través de la acción cotidiana. En esta corriente se enfatiza a la *subjetividad*, concepto que juega un papel central en el estudio de las organizaciones, poniendo de forma relevante a la observación de la vida simbólica, el lenguaje y la cultura. Así también, la noción de la *interpretación de la acción* toma un papel relevante en la observación de la interacción social de los individuos en la organización siendo este punto un elemento a observar por los investigadores. Por tanto, el estudio del rol de la subjetividad y de aquellos factores subjetivos que influyen y dan forma a la acción del individuo en un entorno social, conforma un foco de atención para todo investigador que busque comprender el comportamiento de los individuos pertenecientes a un grupo social en un contexto organizacional y que actúan en un entorno nacional/ internacional que enmarca sus acciones.

Una vez considerada la existencia de estas dos posturas, es conveniente situarse en el ámbito del análisis organizacional cuyos antecedentes datan de finales del siglo XIX con el surgimiento de la *administración científica* que abarca hasta fines de los 70's, en que surge la *teoría de las relaciones humanas* la cual enfatiza la racionalidad limitada existente en el comportamiento organizacional y que ejerce una influencia determinante en el actuar del individuo (Rendón Cobián, 2007; Rendón Cobián & Montaña Hirose, 2004). Esta corriente es de tipo positivista y cuyas aportaciones obedecen a trabajos de autores norteamericanos como Douglas McGregor con su teoría de X y Y, Kurt Lewin quien destaca por su técnica conocida como “dinámica de grupos”, que impulsa a estudios sobre la conducta y Abraham Maslow con su pirámide de jerarquía de necesidades, entre otros.

Por otra parte, la conformación de los estudios organizacionales tiene sus orígenes con las aportaciones de autores europeos, que enfatizan en la dimensión simbólica y el poder en donde concurre la multidisciplina de ámbitos tales como el psicoanálisis, la lingüística, la antropología simbólica y la filosofía entre otras (Rendón Cobián, 2007).

Las nociones que conforman el ámbito de los estudios organizacionales cobija en su haber, sustentos teóricos a partir de los cuales se busca comprender la acción de los individuos en las organizaciones y sus efectos en el funcionamiento de la organización. La acción social que se construye a partir de las acciones cotidianas de sus integrantes, conforman la personalidad de la organización, misma que la acompaña y distingue en el ámbito en que se desarrolle y conforme transcurre el tiempo, se conforma una caracterización que la llega a identificar en el entorno estatal, nacional y/o internacional en que se desarrolle.

Sin el ánimo de acotar o encuadrar el campo de análisis de los estudios organizacionales, sino más bien de colocar un tabique de apoyo desde el cual sean observados los embates que la acción social de los sujetos dan muestra en un ámbito particular, se cita la visión de Morales López (2010) acerca de lo que son los estudios organizacionales:

Es un programa de investigación científica que tiene en su núcleo duro a la organización, entendida como el espacio conceptual, construida por sujetos que se aglutinan en torno a fines comunes, ya sea de manera institucional o informal y que desarrollan su trabajo conforme a determinados procesos. El cinturón protector de los estudios organizacionales está compuesto por las teorías y metodologías que buscan comprender a la organización. (Morales López, 2010, pág. 163).

Por tanto, es posible apreciar el amplio campo de análisis que brindan los estudios organizacionales, al meditar acerca de la diversidad de acciones individuales y colectivas que conforman la vida de las organizaciones y que dan cuenta de la multiplicidad de casos de estudio que en disímiles espacios se pueden suscitar. La presente investigación se sitúa en el ámbito de las universidades públicas estatales y en un estado del sur del país cuyo foco de interés descansa en revisar la conformación de un modelo educativo virtual a nivel superior, que opera con el actuar colectivo de individuos que se integran en grupos, que dan vida a la operación de dicho modelo, en el marco que les permite su propia organización escolar, ideología, cultura organizacional y el contexto en el que se desarrolla.

A partir del enfoque de los estudios organizacionales, esta investigación encuentra el sustento teórico necesario para analizar y dar cuenta de lo que acontece en una organización que decidió reapropiar un modelo educativo virtual diseñado inicialmente para una universidad de mayor estructura y liderazgo tecnológico a la par de operar su modelo presencial. Las nociones teóricas que se han considerado para el análisis del hecho social, son las siguientes:

## **1.2 Modelos organizacionales: surgimiento de nuevas formas organizacionales**

En relación a las concepciones de lo que se entiende por globalización, existen diferentes enunciados, a esto resulta conveniente decir, que es una nueva modalidad de internacionalización del capital que se inicia en la década de los 80's, dada la creciente integración e interdependencia de la economía mundial y el debilitamiento de todo tipo de trabas para el libre flujo de capitales, mercancías información y servicios (Rodríguez Peñuelas, 2003). La globalización afecta las organizaciones de todos los sectores de manera directa y plantea retos que tienen que ser enfrentados de la mejor manera posible.

Al aparecer, la globalización en la escena internacional, conllevó a que las organizaciones experimentaran nuevas formas de relación tanto internas como externas. Al crecer las empresas, se suscitó la apertura de filiales en otros países, por lo que se suscitó la interacción de actores de diversas culturas en un mismo espacio organizacional observándose así el apogeo de las multinacionales. Con esto, destaca la presencia de la hegemonía estadounidense, que a través de la venta de su *sueño americano* como producto exportado a todo el mundo, es una muestra de su hegemonía política y económica que cuya lógica conlleva a los otros países a querer imitar al modelo anglosajón.

A partir de la década de los 80's, la corporación multinacional empieza a crecer en el ámbito mundial, ubicando sus sistemas de producción en países en vías de desarrollo, pero manteniendo la planta matriz, la concepción directiva y las ganancias en el país sede. En los 90's, la incursión de las grandes corporaciones es realizada a través de la innovación tecnológica y países como Estados Unidos, Japón, Alemania, Suecia, Reino Unido y Noruega ven favorecida su actividad económica y política. (Gámez Gastélum, 2003, pág. 41).

En nuestro país, la empresa mexicana se ha visto inmersa en un proceso continuo de transformación acelerada en su estructura social, debido a sucesos derivados de la propia globalización como lo es la innovación tecnológica, los avances de la ciencia, el incremento de la importación del sudoeste asiático, las consecuencias del TLC, las crisis financieras de diversos países teniendo todo esto su impacto en la vida social, organizacional y cultural de nuestro país (Opalín M, 1998).

Las organizaciones, ante esta vorágine de cambios y dado el ámbito competitivo que esto genera, algunas han perecido, mientras que otras han tenido que emprender la búsqueda de

innovaciones tecnológicas basadas en conocimientos científicos, buscando reducir sus costos de producción, mejorar la calidad de sus productos y servicios, ahorrar energía y materias primas costosas, así como incrementar la productividad de la fuerza de trabajo. El ámbito empresarial mexicano ha visto en la modernización, la forma más viable de solucionar los problemas que son planteados por el entorno en el cual se desarrollan, que obliga a los empresarios a tener que cambiar, adoptar y adaptar constantemente su estructura y sus formas organizacionales para mantenerse en el mercado.

Es conveniente precisar, que existen dos períodos en los que se suscitaron todos estos cambios y los que le antecedieron; estos son enunciados como **modernidad** y **posmodernidad**. La *modernidad* muestra su punto de arranque en la Revolución Industrial, en donde la creación de una nueva forma de producción implicó una nueva concepción de la sociedad europea; se crea una burocracia industrial donde la clase obrera y empresarial se agregaría al sistema que emergía de la Revolución Francesa. El positivismo, encabezado por Augusto Comte, plantea a la sociología como la ciencia de la sociedad, que no solo debía explicar lo sucedido, sino que debería ser capaz de predecir el futuro y por tanto el positivismo concebía el proceso, como la energía motriz de la maquinaria social (Treviño Moreno, 2000).

Para Martínez Navarro (2000), la modernidad es caracterizada por el nacimiento del individuo como autor y promotor de su acción. La modernidad lucha contra la tradición, es decir, contra los poderes y autoridades instaladas y la sola realidad objetiva sobre la cual fundar una acción sería la del individuo y su razón. Villoro (1992) señala que tiempo y modernidad anuncian una ruptura con las pautas, posiciones y funciones y lugares preestablecidos y el tiempo se vuelve ilimitado al igual que la historia, transformado por la fuerza de la razón.

La *posmodernidad*, surge a finales del siglo XX, para ser precisos a finales de los 70's mediante el surgimiento de la corriente crítica de Lyotard, Derrida y Foucault quienes cuestionaron las grandes creencias de tipo ideológico, religioso y ético (Farias Campero, 2000). La teoría de la posmodernidad aparece como una visión muy conservadora de la modernidad, aun cuando en los años cincuenta y sesenta algunos teóricos ya diagnosticaban un esquema muy decadente de la modernidad, no sólo en el ámbito literario, sociológico y científico, sino en el campo mismo de las artes, área en el que se ha perdido la vanguardia, la novedad por el próximo estilo y por la creatividad; después del 68, la posmodernidad surgió como contracultura abierta e incluyente (Brito García, 1996).

La posmodernidad, de acuerdo con Buenfil Burgos (1998), se define como la condición de inteligibilidad que se produce en la articulación de aquellas líneas que tienden al cuestionamiento, debilitamiento, sacudimiento y erosión desde diferentes campos (ética, política, filosofía, etc.) del carácter absoluto, universal de las bases del pensamiento moderno. La posmodernidad representa el agotamiento del antiguo modelo de la modernidad y la muerte de ideas y prácticas sociales; sin embargo, la modernidad no termina aquí, ya que de acuerdo con Rodríguez Peñuelos (2003), es un proyecto inacabado que debe ser defendido y ampliado para ser vinculado con el cambio social, en una relación cada vez más estrecha entre la razón y el sujeto.

Así pues, en términos organizacionales, se puede decir que la empresa moderna se enfrenta hoy en día a un creciente número de interacciones entre los miembros de una población en crecimiento, una compleja división del trabajo, una especialización de funciones, el empleo paulatino de máquinas que reemplazan la mano de obra, el aumento de la productividad y el creciente número y volumen en las comunicaciones y el transporte, problemas que son

enfrentados recurriendo a la tecnología concebida como una nueva forma de operar y de organizarse.

Con ello, es conveniente citar a Montaña Hirose (1993) para quien la *modernidad organizacional* es definida como un conjunto de mecanismos que opera paradójicamente para lograr mayores niveles de racionalidad social y que incide en procesos crecientes de individualización de los actores en la organización. Señala que la modernidad organizacional se inscribe en la racionalidad cuantitativa circunscrita al enfoque de eficiencia productiva.

Montaña Hirose (1994) señala que, desde el punto de vista del estudio de las organizaciones, la posmodernidad ha sido interpretada como un cambio estructural cualitativo, caracterizado por una importancia creciente de los servicios y la producción automatizada, fuertemente influidos por el desarrollo de nuevas tecnologías computacionales, lo que ha propiciado la aparición de formas estructurales flexibles, poniendo con ello en tela de juicio, desde el punto de vista estrictamente formal, tanto la idea de misión como de frontera.

La empresa posmoderna se basa en la noción de que los miembros de una sociedad comparten un sistema de símbolos y de significaciones llamado cultura. Para Gámez Gastélum (2003), este sistema representa la realidad en la que vive la gente y donde los símbolos son objetos, eventos, sonidos hablados o formas escritas a los cuales los humanos atribuyen significaciones; los sistemas de símbolos representan un conocimiento desarrollado por una comunidad de personas con una tradición histórica y un particular sistema de comunicación.

Después de 1960, los ambientes organizacionales concebidos en términos económicos, políticos, culturales, sociales, tecnológicos e internacionales adquieren importancia en los intentos por explicar la estructura y el comportamiento organizacionales. A partir de ese

momento, el énfasis se dirige a comprender la organización como algo integral, holístico y en donde el ambiente jugaba un papel importante.

Por tanto, la globalización que llevó a la apertura de nuevos mercados y a compartir el conocimiento de la manera en como operan las organizaciones impulsó **el surgimiento de nuevos modelos de organización**, debido a que se consideró que el modelo taylorista ya no respondía a la nueva realidad, de manera que se acuden a formas posmodernas de organización caracterizada por ser una empresa red, flexible y con el uso de tecnología. (Gámez Gastélum, 2003).

Con el declive del modelo anglosajón a finales de la década de los 70's, la mira se dirige a las concepciones de trabajo desarrollados por Japón e implementados en los Estados Unidos como lo son el *just in time*, los círculos de calidad, el trabajo en equipo, etc. Ante esto, la administración desarrolló nuevos paradigmas que se expresan en el cambio de la racionalidad *managerial*, la incorporación de los aspectos simbólicos, la modificación sustantiva de las estrategias empresariales, la reflexibilidad de las nuevas instituciones y el cambio en la lógica de la organización del trabajo. (Montaño Hirose, 1992).

La década de los 80's implicó para México una época de cambios importantes en la que se subraya la modernización y apertura económica: se pasa de la sustitución de importaciones a la apertura de mercado y una intensa relación comercial con Estados Unidos, dando paso a la Inversión Extranjera Directa y al establecimiento de empresas maquiladoras, franquicias y alianzas con multinacionales que llegaron a México en la búsqueda de un nuevo mercado. Esto trajo consigo el establecimiento de nuevas formas de organización, que de acuerdo con Montaño Hirose (2000a), destaca que las empresas nacionales retomaron las estrategias empresariales

como la planeación estratégica prescritas por consultores, libros e instituciones de educación superior. Esto implicó el conocimiento de formas organizacionales, que de acuerdo con Gámez Gastélum (2003, pág. 54) “las empresas mexicanas han adoptado esos modelos sin reflexionar acerca de la manera en que son reapropiados en la esfera local”.

En esta época posindustrial se suscita el surgimiento de nuevas formas organizacionales caracterizadas por ser pequeñas o localizadas en unidades pequeñas de organizaciones más grandes (Heydebrand, 1989); su objeto es típicamente servicio o información; su producción es automatizada; su tecnología es computarizada; su división de trabajo es informal y flexible, y su estructura directiva es funcionalmente descentralizada, ecléctica y participativa, traslapándose en muchas maneras con funciones no directivas.

Heydebrand (1989) sugiere una definición de forma organizacional en términos de un número de variables estructurales como fuerza de trabajo, el objeto y los medios de trabajo, la división y el control del trabajo y las formas institucionales y sociales de control que pueblan e informan los diferentes dominios organizacionales que coexisten. El autor concluye que las nuevas formas organizacionales pueden significar una respuesta al carácter de crisis de la economía política, así como a su particular encarnación posindustrial.

De acuerdo con Gámez Gastélum (2003) el problema no es la utilización de modelos organizacionales innovadores, sino que la falla estriba en su utilización acrítica y simplista sin considerar adaptarlas a la realidad local.

### **1.3 Formas organizacionales**

De acuerdo al proceso de modernización de las organizaciones, a finales del siglo XIX y principios del XX en la fase del taylorismo y fordismo, la práctica provenía de las bondades de la

administración científica mediante el descubrimiento de *la mejor forma de hacerlo* y la división del trabajo jugaba un papel trascendentalmente importante para las empresas como forma de lograr mayor productividad (Taylor F. , 1975). El concepto de secuencia se constituyó como uno de los elementos centrales de todo proceso administrativo, reflejándose en la importancia que se le había asignado a los procesos de la producción en masa (Montaño Hirose, 1993).

Con Foucault (1999) se concibe que existe homogeneidad para las formas organizacionales y sugiere que todas las organizaciones son esencialmente iguales. Señala que todas las perspectivas suponen que el proceso administrativo es en esencia el mismo tanto en el proceso industrial, comercial, educativo como en otras formas de organización. Para Heydebrand (1989) esta situación da lugar a nuevas formas jerárquicas de supervisión y coordinación, ya que crecieron de formas simples y tradicionales de control (patrimonial, artesanal y de empresa) a formas más sofisticadas.

Para Clegg (1990) la tipificación de empresa posmoderna normalmente se infiere a partir de las características halladas en las organizaciones líderes de los sectores más dinámicos de la economía, por lo que existe el supuesto de que las empresas más innovadoras inducen las pautas que en alguna medida serán adoptadas en un futuro por la mayoría de las organizaciones.

Los cambios significativos de orden tecnológico y de nuevas formas de estructuración de los mercados internacionales, han originado la aparición en las nuevas organizaciones de rasgos cualitativamente diferentes a los que existían en las formas burocráticas tradicionales. El perfil de las nuevas organizaciones se advierte un rompimiento con las formas tradicionales burocráticas representadas por el taylorismo (Rodríguez Peñuelas, 2003, pág. 30).

Barba Álvarez y Solís Pérez (1997) indican que el perfil de las nuevas organizaciones corresponden al diseño de estructuras flexibles, descentralizadas y planas, orientadas a la innovación tanto tecnológica como de producción, que requieren un tipo de trabajo polivalente, variado, cambiante y grupal con altos niveles de calificación, preparación; sobretodo requieren de una cultura participativa que involucre activamente a los miembros en los objetivos de la empresa. Para López Leyva (2001), en el nuevo paradigma, las empresas se caracterizan por ejercer metas y una coordinación central con autonomía local y autocontrol horizontal, autoevaluación y automejoramiento, toma de decisiones en forma participativa y estructuras planas.

#### **1.4 Modelos organizacionales en las universidades**

Dada la complejidad del entorno y la diversidad en la forma en que se toman las decisiones en la universidad, se presentan algunos modelos de conducta organizacional, en los que encaja la mayor parte de este tipo de organizaciones: racional burocrático, colegial, anarquías organizadas y los modelos híbridos. Estas corrientes son expuestas por Arechavala Vargas y Solís Pérez (1999). A continuación se exponen los rasgos que éstas muestran:

El *modelo racional burocrático* sugiere que el trabajo en las universidades es mediante normas que conducen a un proceso racional de toma de decisiones para seleccionar la óptima alternativa con referencia a un problema específico Arechavala Vargas y Solís Pérez (1999, pág. 46) y Hardy (1990, pág. 32). Este modelo se aplica a las universidades que utilizan rutinas y procedimientos para tomar decisiones y en las que la realidad subyacente es la eficiencia; además, el procedimiento es más importante para los participantes que la sustancia misma de la decisión Arechavala Vargas y Solís Pérez (1999, pág. 48) y Hardy (1990, pág. 32).

Para el *modelo colegial* las decisiones son tomadas con responsabilidades compartidas entre administradores y docentes, y docentes y docentes; sus decisiones son materia de consensos y se basan más en la competencia profesional que en su posición de autoridad; es vista como una estructura descentralizada (Arechavala Vargas y Solís Pérez, (Arechavala Vargas & Solis Pérez, 1999, pág. 50; Hardy, 1990, pág. 25).

El *modelo de anarquías organizadas* considera que las universidades poseen un uso tecnológico poco claro, una mayor preferencia por los problemas y se identifican con un modelo disfuncional del proceso de decisión (Weick K. , 1976). Una forma de medir la eficiencia de este proceso es la aplicación del *modelo de Garbage Can* (bote de basura) el cual se refiere a la existencia de una simulación mediante el uso de un paquete computacional y de métodos de investigación de operaciones; mide temporalmente las etapas por las que pasa un problema organizacional, desde su génesis hasta que se toma la decisión e inicia la acción concreta para resolverlo (Cohen, March, & Olsen, 1988) y considera que existe un *acoplamiento débilmente articulado* en las universidades donde las decisiones parecen estar desconectadas de las acciones y con una carga considerable de ambigüedad en las decisiones y una dosis importante de imaginación en las acciones (March J. G., 1994). Finalmente, el *modelo híbrido* considera que las universidades pueden tomar características provenientes de los modelos anteriormente citados.

Dado lo anterior, surgen modelos organizacionales acordes con la incertidumbre generada por un complejo mercado global –liberado y transnacionalizado– que pugnan por la flexibilidad como la única forma de acoplarse a un entorno en extremo cambiante (Magallón Díez, 2004, pág. 74)

DiMaggio y Powell comentan que las grandes organizaciones, utilizan un número relativamente pequeño de empresas consultoras que dispersan unos cuantos modelos institucionales por todo el país (1983, pág. 152). Un ejemplo observado por los autores, es el caso de Estados Unidos y Japón. Este último país conscientemente modeló sus tribunales, sistema postal, programas militares, bancarios y de educación en el arte de acuerdo con los modelos occidentales de fines del siglo XX. DiMaggio y Powell afirman lo siguiente:

Las corporaciones estadounidenses están devolviendo ahora el cumplido al implantar (sus percepciones de) los modelos japoneses para atender problemas espinosos de productividad y personal en sus propias compañías. La rápida proliferación de los temas de círculos de calidad y calidad de vida de trabajo en compañías estadounidenses, es por lo menos en parte, un intento de copiar los éxitos japoneses y europeos. (1983, pág. 151).

## **1.5 Institucionalización**

Enseguida se presentan conceptos tales como interaccionismo simbólico, nuevo institucionalismo,, nuevo institucionalismo sociológico, isomorfismo, papel del estado, institucionalización, institucionlización de acuerdo con Zucker (2001) y la descripción del proceso de institucionalización . Se considera que con los subtemas mencionados, estos dan una pauta de la acción de los actores encaminada a la institucionalización de una práctica o modelo organizacional.

### **1.5.1 El interaccionismo simbólico**

El uso de la corriente cualitativa para la búsqueda de información y la exploración en el caso de estudio de esta investigación, para aprehender el punto de vista subjetivo del actor es fundamental. Los actores utilizan el lenguaje natural para expresar lo que viven, es decir, a través

de él, el investigador obtiene acceso al mundo de la vida de las otras personas<sup>3</sup> en breve tiempo. Por tanto, para hablar acerca de la importancia y ejercicio de la acción social, es pertinente considerar a la corriente del interaccionismo simbólico.

Esta posición asume que “lo que sucede aquí es lo que los actores dicen que sucede” es decir, a través de esta forma de pensar se reconoce que son ellos quienes conocen mejor lo que acontece en la realidad que a diario viven por lo que a través de sus relatos, el investigador puede llegar a conocer lo que saben los actores, ver lo que ellos ven, comprender lo que ellos comprenden; para ello se demanda tener acceso a los sentidos para describir sus formas de ver, su sentido de lo que es importante y de lo que no lo es.

Esta corriente tiene sus raíces en los trabajos realizados por George Herbert Mead, John Horton Cooley y Hebert Blume así como los posteriores presentados por Anselm Strauss y Howard Becker, entre otros. La premisa básica es que para comprender los fenómenos sociales, el investigador necesita descubrir lo que Schwartz y Jacobs (1979) llaman *definición de la situación*, esto es, su percepción e interpretación de la realidad y la forma en que éstas se relacionan con su comportamiento. Aquí toma importancia la *interacción social* ya que es ahí en donde se refleja la percepción de la realidad del actor, la cual está plagada de lo que los sentidos le confieren a los acontecimientos sociales desde los cuales los actores realizan su interpretación de lo que sucede en la vida social. Dado lo anterior, el investigador busca interactuar con el actor, observar y compartir sus actividades mediante el ejercicio de las formas de recopilación de información como lo son la observación participante y las entrevistas a fin de interactuar con él y

---

<sup>3</sup> Schwartz y Jacobs (1979, pág. 22) consideran que el mundo de la vida de las otras personas constituye los motivos, significados, emociones y otros aspectos subjetivos de la vida de los individuos y de los grupos incluyendo sus actos diarios y su comportamiento en escenarios y situaciones ordinarios, la estructura de esas acciones y las condiciones objetivas que los acompañan e influyen en ellos.

así reconstruir su realidad, para adquirir lo que en sociología cualitativa se le conoce como “conocimiento miembro”<sup>4</sup> y así comprender el punto de vista de los que participan en la interacción social. Aquí es conveniente citar dos posiciones al respecto, para Weber adquirir el conocimiento acerca de lo que motivó a los individuos para decidir cómo actuar y qué significado le confiere a esto se refiere al *Verstehen*<sup>5</sup> y por otro lado está la posición de Emile Durkheim que enuncia a los hechos sociales los cuales son considerados como acontecimientos que coaccionan externamente el actuar de los individuos y que lo limitan y que buscando entre estos se haya lo que sucede en la realidad cobrando nula importancia la exploración a los sentidos de los individuos y la exploración a los estados de conciencia individual.

Para Weber, el rol del ser humano es fundamental en la explicación de la acción social al mostrar un interés en conocer el sentido subjetivo que el individuo otorga a su actividad, a fin de llegar a una explicación causal científica de lo que realiza y sus efectos. Weber enfatizó la importancia de la acción racional de las personas y su análisis procedió de la construcción de tipos ideales teóricos, es decir, se trataban de constructos hipotéticos que fueron reunidos sobre la base de leyes y conceptos generales que supuso pertinente para un determinado problema (Schwartz & Jacobs, 1979) para interpretar acontecimientos y acciones históricos. Dado lo anterior, se puede constatar la importancia que para Weber tuvo la observación e interpretación de los estados subjetivos de la mente de otras personas; al mismo tiempo brindó una mirada hacia quien realiza esta actividad ya que quien estudia y lo que hace con los resultados de lo que observa, está relacionado con sus valores éticos y sociales recalcando así la existencia de la subjetividad de las interpretaciones de la conducta humana por lo que sostuvo que lo que

---

<sup>4</sup> El término *miembro* se refiere a alguien que es competente en las interpretaciones y en los comportamientos apropiados de un grupo social, un mundo o medio ambiente particulares.

<sup>5</sup> Se refiere a la observación e interpretación de los estados subjetivos de la mente de otras personas.

hacemos cuando interpretamos es seleccionar, abstraer y deliberadamente deformar la realidad concreta dependiendo de nuestro propósito.

Así también, las aportaciones de George Mead a la comprensión de la acción social es importante resaltarlo, ya que para este científico uno aprende a interpretar su propio yo y el de los demás por medio de acciones sociales, las cuales progresivamente alteran la naturaleza de los “yos” propios y los de los otros “yos” imaginarios por lo que considera que las estructuras sociales son el resultado de grupos de “yos” que interactúan.

Otro precursor de la interacción simbólica es Herbert Blumer quien enuncia tres premisas que aportan reflexiones:

1. Los seres humanos le atribuyen significados a las cosas.
2. Del significado que tales cosas tienen se deriva la interacción social.
3. Estos significados se ven coaccionados por el proceso de interpretación que utilizan las personas al hacer uso de las cosas considerando al significado como intrínseco a la cosa que lo tiene.

Blumer fue tajante al afirmar que “el interaccionismo simbólico considera que los significados son productos sociales formados por medio de las actividades de la gente al interactuar” es decir, el significado de una cosa para una persona surge de las formas en que otras personas actúan hacia la persona con respecto a la cosa” (Blumer H. , 1969, págs. 4-5).

Esta conexión de la interpretación del individuo investigador a las acciones sociales de quienes investiga y la observación de los significados que los actores le otorgan a su actividad fue observada también por Schwartz y Jacobs (1979) que parafraseando a Blumer:

De los grupos de individuos que interactúan, surgen los procesos sociales que producen los significados. A su vez, los significados producen las realidades que constituyen “el mundo real” dentro del cual transcurre la vida de los individuos del grupo. Finalmente, este mundo real socialmente constituido es el que sirve como base de las acciones de un individuo. (Schwartz & Jacobs, 1979, pág. 48).

Así pues, para comprender toda la perspectiva de la acción social en su totalidad, desde la corriente del interaccionismo simbólico, es indispensable observar la interacción de los “yos” cuyo comportamiento se ajusta a su interpretación de la realidad por lo que al investigador le confiere la actividad de reconstrucción de la realidad. Para esto, resulta conveniente citar las palabras de Blumer (1975):

Por el lado metodológico (...) el estudio de la acción tendría que hacerse desde la posición del actor (...) de lo que percibe, interpreta y juzga, sería necesario ver a la situación operante tal y como el actor la ve, (...) seguir la línea de conducta del actor tal como éste la organiza; en resumen, tendríamos que asumir el papel del actor y ver su mundo desde su punto de vista. (Blumer H. , 1975, pág. 325).

Así pues, los autores antes expuestos Weber, Mead y Blumer coinciden en la idea de la necesidad del acceso al mundo de la vida de los individuos y aunque el tipo ideal expuesto por Weber resulta ser un artefacto útil, con lo anteriormente expuesto, es posible observar que se carece de cómo hacerlo, aspecto en el que coinciden Glaser y Strauss. Para ellos en efecto, el acceso a la vida de los individuos es inminente por lo que subrayan que “la sociología no debe ser tan solo una descripción rica de otras personas sino más bien debería dirigirse hacia teorías abstractas que explican la acción social”. (Schwartz & Jacobs, 1979, pág. 49).

Estos autores aportaron ideas acerca de los prejuicios del investigador y la presencia de conceptos sensibilizadores; exponen que los investigadores pueden acercarse para conocer al extraño, siendo conscientes que los prejuicios proporcionan al investigador las cosas que se deben hacer y preguntar de inmediato. Los autores apoyan la idea de la reducción a una condición mínima de las concepciones previas que permiten al investigador “merodear” en el campo de investigación durante cierto tiempo con el fin sensibilizar y obtener ideas de cómo explorar el caso a estudiar. Asimismo, otra aportación a destacar es la idea de *proceso*, es decir, que las interacciones de los individuos en el transcurso del tiempo son las que crean y sostienen lo que pasa en la estructura social y tanto los significados como las interpretaciones de las acciones afectan a la conversación de cada una de las personas.

Así también, destacan las ideas aportadas al interaccionismo simbólico de Glaser y Strauss que proponen las siguientes ideas guía en la investigación, concebidas en forma de supuestos:

1. Los mundos sociales son creados y sostenidos por procesos temporales modelados de interacción humana y,
2. Las interpretaciones que los individuos hacen de los significados determinan sus acciones individuales y por tanto el curso de las interacciones de grupo.

Así también, es conveniente exponer que al realizar, tanto la observación como al obtener las conjeturas que lleven a la obtención de reflexiones, una recomendación de Glaser es la comparación, es decir, observar y contrastar lo observado en el caso con lo que acontece en otros casos de similar magnitud, con el fin de que el investigador realice una actividad teorizadora

sustantiva y no se quede con la descripción de lo que llama el autor como “una buena novela acerca de un grupo de individuos” (Schwartz & Jacobs, 1979, pág. 54).

### **1.5.2 Nuevo institucionalismo**

El origen del nuevo institucionalismo data de la segunda mitad del siglo XX que aparece a mediados de la década de los 70's con los trabajos de Meyer y Rowan (2001) y Zucker (2001). Esta corriente enfatiza la dimensión institucional como marco de referencia que orienta el comportamiento de los individuos en las organizaciones. El cambio de pensamiento pasó de analizar la configuración de estructuras formales, a un paradigma conductista que llevó a analizar el ejercicio del poder en lo informal, en las actitudes y en el comportamiento político.

Con el surgimiento del nuevo institucionalismo a mediados de la década de los setentas, se orienta la atención en el análisis del comportamiento de los individuos en las organizaciones buscando explicar su orientación y concepción con lo que cobra importancia *la institución* como centro de observación en donde se suscita el actuar de los individuos como un acto colectivo pero en el que cobran importancia las normas, la búsqueda de legitimidad, la importancia del sentido de la acción. La institución se alza así como mecanismo de regulación social (Rendón Cobián, 2007). Cuando se habla de *institucionalismo* se está haciendo referencia a prácticas o procedimientos que se continúan y se transmiten, sin cuestionamiento alguno, significados que llegan a tipificarse y transmitirse a las personas de reciente ingreso en la organización y que se comparten sin pensarlos ni evaluarlos (Rodríguez Peñuelas, 2003). Desde el análisis, Pfeffer (1992) señala que la perspectiva del enfoque del institucionalismo se refiere al aspecto de cómo y por qué los significados, formas y procedimientos llegan a darse por establecidos y remarca las consecuencias de esta institucionalización.

Dentro de una organización, la institucionalización actúa para producir entendimientos comunes sobre lo que es una conducta adecuada y, fundamentalmente, una conducta significativa. Así pues, el grado de institucionalización determina la medida en que predominan las bases de acción racional sobre las bases de acción emocionales y no racionales (Zucker, 1981) en (Pfeffer, 1992, pág. 261).

Para el nuevo institucionalismo, las organizaciones desarrollan características institucionales que las diferencian unas de otras, y estas características son el factor más importante para entender el comportamiento de los actores. Con esta perspectiva, se observa que el objetivo de este enfoque es “analizar los procedimientos por los que las instituciones desarrollan sus características particulares y describir las formas en que éstas influyen en el comportamiento de los miembros de la institución” (Rodríguez Peñuelas, 2003, pág. 32).

Del mismo modo cobra importancia el medio ambiente y las presiones del contexto institucional conformado por mitos, creencias y rutinas los cuales se convierten en generadores de *pautas de comportamiento* socialmente aceptados que proporcionan a las organizaciones un matiz de uniformidad y estabilidad. En los inicios, la teoría institucional se apoyaba en el paradigma racional, el cual sostenía que el hombre tomaba sus decisiones y actuaba de forma autónoma, sin embargo dadas las nuevas aportaciones a esta teoría, se cuestiona este paradigma apoyándose en su lugar en la tesis de que el hombre es un actor *socializado* que actúa y toma decisiones en función de ideas preconcebidas y el rol de la organización que ejerce influencia en sus acciones; ya desde las aportaciones de Selznick (1949) se consideraba la existencia de una dimensión institucional que presiona a la organización a que asuma normas, valores y actitudes pertenecientes a un patrón de comportamiento, socialmente aceptado. Por tanto, al ser normadas su actuación a través de pautas de comportamiento, se logra observar “su naturaleza no reflexiva,

rutinaria y presupuesta que considera los intereses de las instituciones” (Powell & DiMaggio, 2001, pág. 49).

Los ambientes organizacionales se componen de *elementos culturales* es decir, de creencias que se dan por hecho y reglas promulgadas ampliamente que sirven como patrones para organizar (Powell & DiMaggio, 2001, pág. 68). De acuerdo con Alvarado Altamirano (2006) el institucionalismo estudia a las organizaciones en cuyo interior se desarrollan procesos de institucionalización los cuales conforman un marco valorativo referencial común plagado de valores, reglas, conductas, mitos, creencias y significados que genera pautas de comportamiento.

Se vigila permanentemente el cumplimiento de los mecanismos de socialización (normas, valores, actitudes) que resultan de la institucionalización (Selznick, 1949). Así también este autor menciona la presencia de los grupos de poder, los cuales ejercen influencia sobre el medio institucional al que la organización se adapta recurrentemente.

Otro concepto a resaltar es el de la teoría de la *Racionalidad Limitada de Hebert Simon* (1986) la cual se refiere a que las decisiones que toman los individuos lo hacen desde su perspectiva analizando una cierta y limitada información, límites cognitivos, así como su particular toma de decisiones. Douglas North (1990) subraya la importancia de la incertidumbre como determinante de las acciones de los individuos quienes tienen que estar alertas de los acontecimientos del entorno por lo que tiene que invertir recursos para ello.

La teoría institucional plantea la existencia de un cambio en la actuación del individuo, ya que inicialmente a partir del paradigma racional, el hombre actúa con autonomía de acuerdo a sus fines y creencias; sin embargo, la vida en las organizaciones da cuenta de que el hombre es un ser socializado ya que su comportamiento se ve constreñido por la organización que manipula

el actuar del individuo, por lo que la gente actúa partiendo de mitos, dogmas, ideologías y teorías compartiendo modelos mentales con los grupos sociales presentes en la organización. Por tanto, el nuevo institucionalismo “aborda la historia como un proceso de cambio continuo [...] donde cuerpos cada vez más complejos de rutinas de comportamiento o reglas del juego surgen para reducir la incertidumbre existente en la interacción entre los entes sociales” (Romero, 2001, pág. 18).

Los actores realizan la toma de decisiones de acuerdo a su experiencia y disposición cultural, la cual va forjando lo que Weick (1982) enuncia como *modelos mentales* y lo que Díaz Cruz y Santos (1997) llaman como *esquemas interpretativos*. Estas acciones se ven reflejadas en las actividades diarias institucionalizadas por la organización. Así, las rutinas incorporan “identidades, intereses, valores y visiones individuales y colectivas del mundo, limitando así la asignación de la atención, las normas de evaluación, las prioridades, las percepciones y los recursos y el significado, los cuales se desarrollan en un contexto de acción” (Magallón Diez, 2006, pág. 12).

Al nuevo institucionalismo se le ha adjudicado el atributo de explicar el proceso de cambio institucional. De acuerdo con Del Castillo Alemán (2006) el cambio puede desencadenar dos tipos de resultados que no son mutuamente excluyentes: la diferenciación o la homogeneidad interorganizacionales; la homogeneidad da cuenta de la posibilidad de que el cambio en el ambiente produzca cierto tipo de convergencias o semejanzas entre instituciones distintas.

En la organización existen reglas que norman el comportamiento, tanto de carácter formal como informal, las cuales son socialmente transmitidas al formar parte de la cultura como aquellas que provienen del mundo del derecho, constituyéndose reglas simbióticas entre actores

y la institución al grado de que los objetivos de los primeros son moldeados por el entorno institucional. Una concepción neoinstitucionalista asume que “las organizaciones dotan de estructura a la acción humana” (Romero, 2001, pág. 22) ya que establecen rutinas que buscan reducir la incertidumbre evitando el que la organización esté formulando estrategias cada vez que actúa.

Otro aspecto que considera el nuevo institucionalismo a través de la reflexión de Parson y Shils (1951) es **el papel de la cultura** ya que considera que para la institucionalización de las acciones tiene que ser plenamente congruente con ésta, resaltando la importancia de la aceptación colectiva. Con esta noción, coincide Garfinkel (1967) quien habla de *tipificaciones cognoscitivas* las cuales son patrones socialmente compartidos que dan forma a la interacción diaria. Así también Giddens en sus trabajos (1979), (1984) y (1986) habla del papel de la *rutina* como sostenimiento de la estructura social. El nuevo institucionalismo resalta la idea de que la rutina limita la capacidad de reflexión en el desarrollo de las actividades cotidianas y que los fines y los medios resultan ambiguos, es decir, anárquicamente organizados. (March & Olsen, 1997).

El nuevo institucionalismo describe a los procesos de *legitimación y reproducción social*. Así, los ambientes se componen de elementos culturales en donde hay “creencias que se dan por hecho y reglas [...] que sirven como patrones para organizar, en donde la reproducción institucional ha sido asociada con la demanda de poderosos actores” (Romero, 2001, pág. 68) y la existencia de procesos coercitivos impuestos por organizaciones fuertes.

Al hablar de ideas aprobadas socialmente, Berger y Luckmann (1997, pág. 54) se refieren a ellas propiamente como tipificaciones que son reglas apoyadas por la opinión pública que

llegan a tomar “un estatus de reglas en el pensamiento y la acción sociales”. Sin embargo, en las organizaciones al institucionalizar procesos de operación que pretendan ejercer una acción sobre la estructura formal, los resultados finales generados de dichas acciones no siempre pueden ser los esperados.

Además, Weick (1976) hace mención de un *flojo acoplamiento* de las reglas en las organizaciones ya que es común que se viole lo establecido y/o se susciten consecuencias inciertas. Ahora bien, las estructuras formales racionalizadas buscan estar fuertemente acopladas dado que sus ordenamientos están plagadas de la aprobación social que es promovida por la propia sociedad y/o por el gremio y/o el ámbito profesional en el que se desarrolla la organización. Esta propagación de conceptos ideológicos se hace a través de ideas que una vez que se convierten en prácticas formales, es decir, *prescripciones racionalizadas* enunciadas así por Meyer y Rowan se les conoce como mitos pero que son fórmulas prefabricadas. Por ejemplo, la tecnología empleada a través de esta concepción se puede decir que “se institucionaliza [...] haciendo ver a una organización adecuada, racional y legítima” (Meyer & Rowan, 2001, pág. 83).

Se habla de la proliferación de una *burocracia racionalizada* en las organizaciones en donde reinan las reglas institucionales que funcionan como mitos que “muestran a las estructuras formales como medios racionales para lograr los fines” (Meyer & Rowan, 2001, pág. 84). La búsqueda de estandarización, la legitimidad y el aseguramiento de la supervivencia hacen que las organizaciones copien o imiten modelos que proliferan en el ámbito en el que se desenvuelven y que sean socialmente aceptados a lo que se conoce como *isomorfismo*. Por tanto, aquí se puede hacer alusión a la ideología central de Berger y Luckmann (1997) cuando afirman que las organizaciones reflejan de modo estructural la realidad socialmente construida.

“La actividad tiene un significado ritual” (Meyer & Rowan, 2001, pág. 96). Las organizaciones buscan mantener un nivel de confianza por parte de la percepción de los actores externos, por lo que recurren a institucionalizar las prácticas de inspección y evaluación que dicte el entorno de forma tal que los convierten en ceremoniales; por tanto, de acuerdo a esta concepción, las organizaciones, que han institucionalizado un gran número de mitos racionales, generan organizaciones más formales.

Desde los trabajos de Weber (1922-2008) los cuales llegaron a América en 1978 en los que se enuncia el término *burocracia* ya se le catalogaba como una medida de control que influenciaba en la toma de decisiones organizacional. Las organizaciones en un inicio inspiradas por el logro de la eficiencia en sus operaciones y/o por la competitividad, han recurrido a superar sus limitaciones lo que ha llevado a explorar nuevos retos e inclusive a formular estrategias que les permitan crecer en su área o bien diversificar otros rubros. Del mismo modo, la perspectiva weberiana cataloga a las organizaciones como constructos sociales que ejercen el control sobre los individuos que la integran a través de sanciones y recompensas.

Ante ello, las organizaciones han vislumbrado el ejercicio de la imitación de cursos de acción como una forma de hacerse llegar de prácticas que les permitan manejar la incertidumbre del contexto y aspirar en un principio a estándares de eficiencia que en su campo organizacional<sup>6</sup> se consideren como tal. Sin embargo de acuerdo con Powell y DiMaggio (2001, pág. 106) “la adopción de innovaciones organizacionales está motivado por el deseo de mejorar el desempeño pero a media que se difunde la innovación, ésta proporciona legitimidad”.

---

<sup>6</sup> Son aquellas organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores, los consumidores de recursos y productos y otras organizaciones que producen servicios y productos similares dirigiendo la atención a la totalidad de los actores relevantes (DiMaggio & Powell, 1983, pág. 148).

En los argumentos que Powell y DiMaggio plantean acerca de los cambios que una organización puede realizar, se refieren al concepto de cambio organizacional, el cual para ellos es “el cambio en la estructura formal, la cultura organizacional y las metas, programas o misión” (DiMaggio & Powell, 2001, pág. 107). Ahora bien, el desempeño y las acciones que las organizaciones opten para manejar dicho cambio, son parte de los elementos a considerar para lograr un éxito en dicho cambio. Para Friedland y Alford (2001, pág. 307) el éxito del cambio institucional realizado depende de la naturaleza del poder y las reglas específicas por las que se producen, asignan y controlan los recursos; el manejo del poder no solo implica realizar el cambio en un determinado momento, sino que influye en cómo se vaya desarrollando y de las formas que se valgan las autoridades de una organización para que se suscite y desarrolle dicho cambio.

### **1.5.3 El nuevo institucionalismo sociológico**

El nuevo institucionalismo sociológico considera a las instituciones como creación humana. Tiene sus raíces en el denominado “viejo institucionalismo” de Philip Selznick y se parte del principio que las organizaciones tienen vida propia y pueden visualizar a la estructura como un organismo adaptable formado de acuerdo a la voluntad de los participantes y a la influencia del medio ambiente. El viejo y el nuevo institucionalismo son divergentes pero comparten su escepticismo con respecto a los modelos de organización basados en el acto racional y consideran a la institución como un acto dependiente del Estado. Esta dependencia hace a las organizaciones menos racionales instrumentalmente a limitar sus opciones a seguir. Del mismo modo, enfatiza la relación entre la organización y el ambiente, así como la importancia de la cultura en la realidad organizacional (Powell & DiMaggio, 2001).

Se habla de que las instituciones son “creadas para servir a los intereses de aquellos que tienen el poder de negociación suficiente para desarrollar nuevas reglas” (Romero, 2001, pág. 23) y que limitan las decisiones de los actores y este es precisamente su matiz sociológico. En relación con este mismo aspecto, el nuevo institucionalismo destaca la *teoría alternativa de la acción individual* refiriéndose a la conducta humana como poseedora de una naturaleza no reflexiva, rutinaria y constreñida por las instituciones.

La naturaleza sociológica del nuevo institucionalismo destaca la homogeneización organizacional, la adopción generalizada de modelos, estructuras y conductas que, en palabras de Meyer y Rowan (2001), lo califican de *mitos legitimados* a los que recurren las organizaciones quizá en un primer momento por la búsqueda del mejoramiento del desempeño y por tanto la obtención de estándares de eficiencia, sin embargo, estos quedan relegados siendo sustituidos por una mayor legitimidad que se adquiere ante la sociedad y el contexto profesional en el que la organización se desarrolla por lo que “muchos de los elementos de la estructura organizacional no son más que representaciones concretas de mitos legitimados en el ambiente” (Magallón Díez, 2006, págs. 13-14) haciendo esto posible, en algunos casos, el acceso a recursos de diversa índole. Estos mitos que la organización internaliza y que se asumen como apropiados para la realización de labores organizativas que las hacen ver como modernas, adecuadas y racionales sin importar su impacto en el funcionamiento.

Esta perspectiva sociológica comienza a analizar los factores de contexto político-cultural que producen y reproducen la estructura de la organización, enfatizando no sólo los aspectos técnicos o funcionales sino aquellos relacionados con los procesos de legitimación social de las organizaciones, la naturaleza simbólica de la racionalidad, el flojo acoplamiento entre el funcionamiento interno de la organización y su apariencia formal proyectada al exterior y los

procesos de imitación de formas estructurales de una organización (Ibarra Colado, 2001) en (Magallón Diez, 2006, pág. 14). El nuevo institucionalismo se distingue por enfatizar **el contenido simbólico de la estructura formal**, pues ésta no es un producto exclusivo de funcionalidad, ya que incorpora en su búsqueda legitimidad, creencias expresadas por diversos grupos sociales (Meyer & Rowan, 2001).

Partiendo desde la perspectiva del **nuevo institucionalismo sociológico** se considera que “las organizaciones incorporan prácticas y procedimientos institucionalizados en la sociedad en que se inscriben buscando [...] incrementar sus posibilidades de legitimidad, supervivencia e independencia de las prácticas y procedimientos adquiridos” (Del Castillo A. , 1997, pág. 28). Dada la búsqueda de la legitimidad existe una mayor aceptación de la regla y la rutina organizacional al ocupar el conflicto un lugar periférico (March & Olsen, 1997) en (Rendón Cobián, 2007, pág. 29). Es precisamente en esta corriente en donde la vida simbólica es transmitida a los sujetos por medio de reglas, rutinas y roles (Rendón Cobián, 2007, pág. 30).

Expuesto lo anterior, es conveniente resaltar cuatro directrices que se consideran relevantes y que son dadas por el matiz sociológico del nuevo institucionalismo y que se ponen a disposición para la reflexión, en relación a la toma de decisiones en las organizaciones de acuerdo a Ibarra (Magallón Diez, 2006, pág. 14):

- a) Los procesos de legitimación social de las organizaciones.
- b) La naturaleza simbólica de la racionalidad
- c) El flojo acoplamiento entre el funcionamiento interno de la organización y su apariencia formal proyectada al exterior
- d) Los procesos de imitación de formas estructurales de una organización.

Para el **nuevo institucionalismo sociológico**, las instituciones son entramados que ejercen una clara y definitiva influencia sobre la acción de los actores. Del Castillo (1997) habla de una posesión recíproca en la que la voluntad de los actores es sometida a los marcos de estructuras institucionales. Así también, siguiendo a Del Castillo (1997) resalta los entramados que se forman dada la interacción de los actores, tanto en el ámbito formal como informal conformándose una red de relaciones la cual trastoca los procesos subterráneos, los conflictos entre grupos, las políticas de contratación, las fuerzas externas que constriñen a la organización, la lucha por el prestigio, los valores y elementos culturales (símbolos, sistemas cognitivos, creencias normativas), la estructura del poder, etc.

La adopción de reglas o comportamientos similares a los observados por sus ambientes permiten a las organizaciones individuales disminuir la incertidumbre, ya que el seguimiento de las reglas que provienen del ambiente se traducen en el otorgamiento de apoyo y legitimidad (Scott & Meyer , 2001). A partir de ello, las nuevas reglas adoptadas pueden transitar por un proceso de institucionalización que asegura su permanencia, hasta que llegue algún otro cambio en el ambiente (Jepperson, 2001).

#### **1.5.4 El isomorfismo**

Las presiones institucionales conducen a las organizaciones de un mismo campo organizacional, a adoptar la misma forma organizacional, fenómeno conocido como *isomorfismo* que de acuerdo con Alvarado Altamirano (2006) genera plantillas para organizar.

Al referirse al concepto de isomorfismo, la organización incorpora elementos a su estructura y funciones que no necesariamente obedecen a la obtención de resultados eficientes o en alusión a cierto nivel de desempeño ; en lugar de esto, lo que es valorado es la obtención de

legitimidad que conlleve al acceso de recursos de diversa índole valiéndose de criterios de evaluación externos que pueden llegar a ser ceremoniales que establece dependencias respecto a instituciones que en su campo organizacional sean socialmente aceptadas. Se propone que “las organizaciones que incorporan elementos socialmente legitimados y racionalizados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad y aumentan sus recursos y capacidad de supervivencia” (Meyer & Rowan, 2001, pág. 93).

Por otra parte, una forma de arraigarse de poder político, legitimidad institucional, de control de la incertidumbre y la obtención de una imagen de bienestar y seguridad es recurrir a la práctica del isomorfismo. Este concepto de acuerdo con Hawley (1968) en (DiMaggio & Powell, 2001, pág. 108) es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. La tesis central que sustentan Di Maggio y Powell (2001) es que a partir de los 80's las causas de la burocratización y racionalización han cambiado debido a que las organizaciones siguen haciéndose más homogéneas y la burocracia sigue siendo la forma organizacional más común.

La homogeneización de formas y prácticas organizacionales, que al institucionalizarse se conforman en criterios estandarizados, posibilitan la persistencia de prácticas isomórficas (Alvarado Altamirano, 2006). En la literatura organizacional, se citan tres mecanismos isomorfos: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

El primero motiva a las organizaciones a la imitación de prácticas a consecuencia de presiones formales e informales de sus homólogas y/o por la propia sociedad de acuerdo a su ideología cultural; en ocasiones surge como una respuesta a un mandato gubernamental que

implica la existencia de un ambiente legal común y que afecta aspectos de la conducta y estructura de una organización.

El segundo es a consecuencia de un alto nivel de incertidumbre ambiental y la existencia de metas ambiguas, por lo que se recurre a formas homólogas que “garanticen” la certidumbre haciéndolas parecer como exitosas.

El tercero, de tipo normativo, se refiere a las prácticas definidas por asociaciones profesionales que gozan de credibilidad y reputación en el sector al que pertenecen, dictando políticas con el fin de controlar y ejercer influencia sobre las organizaciones agremiadas. Este tipo de isomorfismo es creado por parte de las profesiones, dictando los productos que se esperan se produzcan racionalmente y como consecuencia de esto “las organizaciones incorporan prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados [...] haciendo aumentar su legitimidad y perspectivas de supervivencia” (Meyer & Rowan, 2001, pág. 79).

Al observar a las organizaciones en su conformación interna y poniendo énfasis en la relación universidad-ambiente, desde el nuevo institucionalismo sociológico, es posible explicar la forma en que el ambiente incide en la estructura, procesos y dinámicas internas de las universidades desde el isomorfismo institucional. Este concepto se entiende como el conjunto de organizaciones y reglas que constriñen la acción y comportamiento de las organizaciones individuales, en función del tipo de relación de dependencia que se establece entre organizaciones y ambientes. Lo característico del isomorfismo institucional es que, en el mediano y largo plazos, conduce a que las organizaciones en ambientes similares observen semejanzas. (Powell & DiMaggio, 2001).

En relación al isomorfismo coercitivo, Del Castillo Alemán (2006) expone que en alguna circunstancia, el cambio organizacional es la respuesta directa a un mandato de gobierno cuando en las escuelas son promulgados planes de estudio que se ajustan a normas del gobierno.

La permeabilidad del sector público respecto al ámbito de la educación superior se puede explicar desde el nuevo institucionalismo sociológico por medio del isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 2001), es decir, la imposición desde arriba, aunque no necesariamente por medio de una norma, regla o cualquier tipo de comportamiento con relación a las organizaciones que dependen, de alguna u otra forma, del gobierno. Una de las dependencias más generalizadas entre el gobierno y los diferentes sectores que componen a este (entre ellos el sector educativo) es el que se relaciona con el financiamiento. En este sentido se podría afirmar que a mayor dependencia de recursos financieros, humanos y/o materiales, mayor fuerza tendrá el isomorfismo en los sectores dependientes. La presencia de procesos isomórficos dará como resultado en el largo plazo, comportamientos homogéneos entre organizaciones individuales que se ubican en un campo organizacional determinado.

DiMaggio y Powell (2001) señalan que cuando un campo organizacional ha quedado bien establecido existe una tendencia a la homogeneización o isomorfismo.

### **1.5.5 El papel del Estado**

Es conveniente resaltar en este punto que, como en otros sectores, la presencia de un Estado evaluador en el sector educativo es determinante. Esta presencia implica que el Estado garantiza su financiamiento, a la vez que define las reglas del juego bajo las cuales deberían operar las instituciones de educación superior con relación a la evaluación de la calidad, y en este sentido, la evaluación aparece como un aspecto fundamental de la responsabilidad estatal. La

intervención del Estado en el campo de la educación superior en los 90's, representó un nuevo intervencionismo que en lugar de limitar su participación a aspectos asociados al financiamiento público, como se registra a finales de esta década en América Latina, amplía su intervención a asuntos de carácter más académico, como es el fomento y cuidado de la calidad mediante lo que se denomina la rendición de cuentas (Del Castillo Alemán, 2006, pág. 55). Esto último, ha propiciado cambios en las relaciones gobierno-instituciones de educación superior (IES) cuyo eje son los “recursos condicionados” en el sentido de que las IES se ven “obligadas” a cumplir modelos y requisitos de evaluación a cambio de obtener ingresos adicionales al subsidio público directo. De este modo, se otorga a la evaluación un lugar central como vehículo de los cambios necesarios para implementar en los sistemas de educación superior a raíz de condiciones de incertidumbre en el ambiente.

Desde la perspectiva gubernamental, los cambios requeridos para hacer frente a esa incertidumbre son: la introducción de la rendición de cuentas en la asignación y uso de recursos públicos y el mejoramiento de la calidad en la oferta educativa superior, mediante mecanismos de evaluación.

### **1.5.6 La institucionalización**

Berger y Luckmann (1997) y Zucker (2001) destacan la construcción social de la realidad como producto de la percepción humana. Los dos primeros autores afirman que la institucionalización es un proceso social que inicia con la adquisición de hábitos y con ello pautas de comportamiento. Con base en esto, los individuos en su interacción dan muestra de que toman decisiones constreñidas por las reglas, rutinas y valores dados por la estructura formal de la organización; los actores construyen *tipificaciones* las cuales “son esquemas para aprehender y tratar situaciones” (Rendón Cobián, 2007, pág. 36). Algunas de estas tipificaciones se convierten

en roles, que son expresiones de institucionalización puesto que: “la institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores” (Berger & Luckmann, 1997, pág. 76).

Berger y Luckmann (1997) plantean que la institucionalización se origina en una *habituación* que se refiere a la generación de arreglos estructurales que permiten resolver problemas específicos los cuales generan pautas de comportamiento que son aprendidas por quien la ejecuta pudiéndose repetir con una economía de esfuerzo y formalizarse en procedimientos y políticas. La siguiente es la *objetivación* en donde se generaliza el conocimiento de receta; las instituciones se experimentan como si poseyeran una realidad propia que se presenta al individuo como un hecho externo y coercitivo; se genera un consenso social. Por último, la *sedimentación* socializa, mediante sistemas de signos, la abstracción para hacerla accesible a la comunidad y así transmitir esta experiencia de una colectividad a otra.

La institución representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la institucionalización indica el proceso para alcanzarlo. Se puede decir que una institución “es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular” (Jepperson, 2001, pág. 195). Por otra parte se plantea que la institucionalización es “un proceso limitador que obliga a las unidades de una población a parecerse a otras que se enfrentan a las mismas limitaciones” (DiMaggio & Powell, 2001, pág. 251). Para Di Maggio y Powell (2001). La reproducción social está asociada con la demanda de poderosos actores centrales, como el Estado, las profesiones u otros agentes dominantes dentro de las áreas organizacionales.

### **1.5.7 La institucionalización de acuerdo con Zucker (2001)**

Es el proceso por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso, el significado de un acto se puede definir, más o menos, como una parte dada por hecho de esta realidad social. Los actos institucionalizados, entonces, se deben percibir a la vez como objetivos cuando otros actores pueden repetirlos potencialmente sin cambiar el entendimiento común del acto; mientras que los actos son exteriores, cuando el entendimiento subjetivo de los actos se reconstruye como entendimiento intersubjetivo, de manera que los actos se consideran parte del mundo externo. (Zucker, 2001, pág. 129).

De acuerdo con Alvarado Altamirano (2006) el proceso de institucionalización se logra plenamente cuando la organización conforma sus estructuras en función de los requerimientos exigidos. La organización “se vuelve menos racional instrumentalmente” ya que forja su personalidad en función de valores, normas y actitudes que se toman del medio ambiente. (2006, pág. 20).

Una vez que se ha llegado a la institucionalización, el conocimiento pasa a formar parte de la realidad socio-organizacional cuya transmisión se extiende más fácilmente. Las prácticas cotidianas adquieren un nuevo sentido lo que dificulta un cambio posterior (Rendón Cobián, 2007, pág. 38).

Para Rendón Cobián (2007), la institución tiene aspectos a destacar: es un acto colectivo, da importancia a las normas, busca legitimidad, brinda preponderancia al sentido de la acción como mecanismo de regulación social. En ocasiones la institución es entendida como una representación social que media entre los espacios social y organizacional, mientras que en otras

se asimila simplemente a la organización, y en otras más a espacios más acotados, como pueden ser las políticas y procedimientos. Para Rendón Cobián (2007) la instancia organizacional y la institucional están muy ligadas, la primera representa el poder y la segunda el ejercicio de la autoridad. (pág. 39)

La institución para Enriquez (1992) representa “conjuntos formadores que se refieren a un saber teórico legitimado y que tienen por función asegurar un orden y un cierto estado de equilibrio social. (pág. 80).

Según Meyer y Rowan, recuperando a Berger y Luckmann, señalan que una estructura se ha institucionalizado, cuando es “dada por hecho” por miembros de un grupo social; cuando es definida como eficaz y necesaria sirven como una importante fuente causal de patrones estables de conducta (Tolbert & Zucker, 1996, pág. 179).

March y Olsen (1997) hacen también alusión a que la acción, aun la que se da en situaciones nuevas –como es el caso **de la reapropiación de un modelo organizacional** – se **institucionaliza mediante las estructuras de reglas y rutinas** incorporando pues el conocimiento adquirido, la experiencia acumulada, la reglas formales e informales para que de esta forma la organización genere pautas de comportamiento ya conocidos que le permitan tener seguridad al actuar.

### **1.5.8 Proceso de institucionalización**

*Tolbert y Zucker* (1996)

P. Tolbert y L. Zucker (1996) proponen basándose en las aportaciones de Berger y Luckmann, un proceso de institucionalización pero ubicándolo en el contexto organizacional.

Las autoras sugieren niveles de institucionalización, argumentando que algunos patrones de comportamiento social, están más sujetos que otros a evaluaciones críticas, modificación o eliminación pudiendo variar en términos de su estabilidad y de su poder para determinar el comportamiento social.

En él, explican, se pueden diferenciar las etapas de innovación, habituación o rutinización, objetivación y sedimentación.

**Tabla 1**      **Etapas de institucionalización en las organizaciones**

<b>Etapas de Institucionalización</b>	<b>Equivale a</b>
Generación	Innovación
Pre-institucionalización	Habituación o rutinización
Semi-institucionalización	Objetivación
Institucionalización	Sedimentación

Fuente: Elaboración propia basada en Tolbert y Zucker (1996)

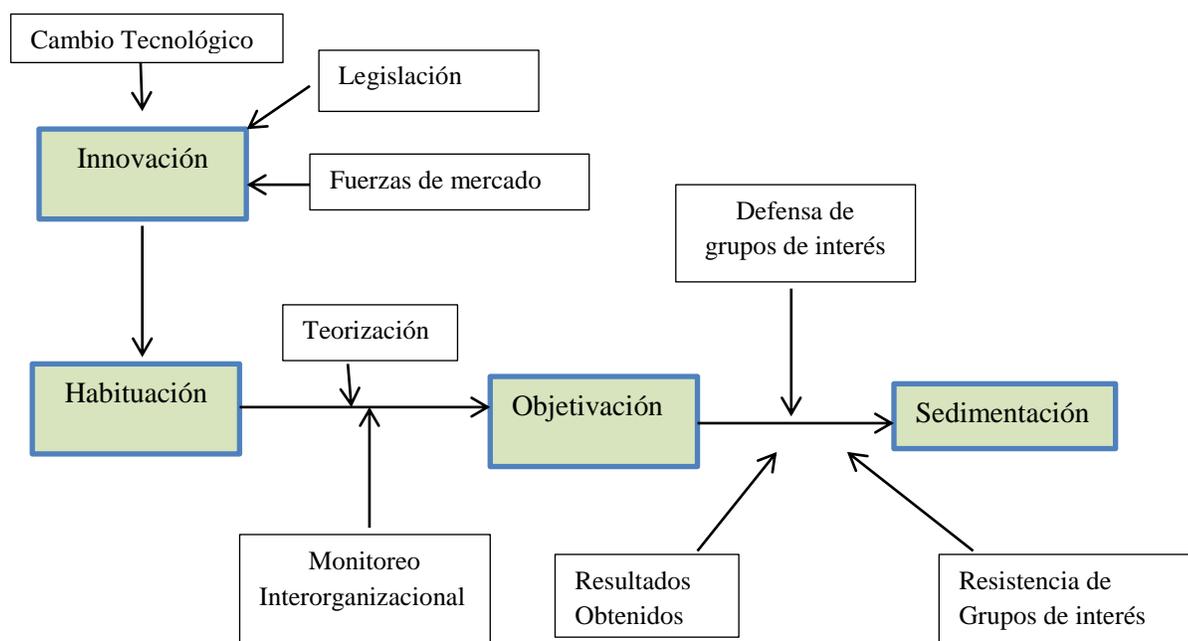
La *innovación* surge ante la presencia de factores contextuales y de presión interna de manera conjunta le imponen a la organización, la necesidad de introducir cambios que pueden implicar la introducción de nuevas tecnologías. La segunda se enuncia como habituación o *rutinización* que es reconocida por las autoras como preinstitucional “lo que se traduce en que las innovaciones se encuentran altamente expuestas a los embates de aquellos actores que no concuerdan con ellas” (Rendón Cobián, 2007, pág. 37); en esta etapa pueden existir múltiples adoptadores de un modelo dado, circunscritos a un conjunto de organizaciones similares con circunstancias semejantes; involucra la generación de nuevos arreglos estructurales como respuesta a problemas organizacionales específicos, dándose la formalización de estos a partir de las políticas o procedimientos para esa organización. La siguiente es la *objetivación* que

contempla la generación de un consenso social entre los tomadores de decisiones acerca del valor de la estructura adoptada y la difusión de ese valor en el resto de la organización representa una etapa de semiinstitucionalización; en esta etapa, se pasa de una simple imitación a una base más normativa, refleja en una mayor teorización implícita o explícita de los modelos. La última etapa, la *sedimentación* significa la etapa final de institucionalización, aquí “las organizaciones consideran que la estructura, los procesos y las políticas adoptadas resultan imprescindibles para el buen funcionamiento de las organizaciones” (Rendón Cobián, 2007, pág. 37); existe la completa difusión del modelo por medio de grupo de actores caracterizados como adoptadores y la perpetuación del mismo a lo largo de un periodo; se habla de una continuidad histórica de la estructura y principalmente de la supervivencia a través de generaciones de los miembros de esa organización; se caracteriza por la estructura definida y asegura su permanencia por largos periodos a través de la teorización y apropiación por parte de los actores. Así mismo, las autoras reconocen la importancia de la participación activa de los actores en la construcción de la institucionalización.

Tolbert y Zucker (1996) mencionan que la oposición puede afectar al proceso de sedimentación, incluso que la falta de resultados deseados observables relacionados con el modelo puede truncarlo. A su vez Zucker (2001) demostró que al existir un mayor grado de institucionalización, existe un mayor grado de uniformidad generacional de los entendimientos culturales, mantenimiento y resistencia al cambio de éstos.

Para su mejor comprensión se muestra el siguiente esquema:

**Figura 1 Componentes del proceso de institucionalización**



Fuente: Tolbert y Zucker (1996)

Tolbert y Zucker (1996) hacen también alusión a la concepción de Meyer y Rowan en relación a la **estructura formal como mito y ceremonia**: las estructuras formales tienen tanto propiedades simbólicas como generadoras de acción; están investidas de significados socialmente compartidos y, en adición a sus funciones “objetivas”, pueden servir para comunicar información y transmitir mensajes sobre la organización a audiencias internas y externas y citan el término de *eficiencia simbólica*. Abundan los ejemplos de adopción de arreglos estructurales específicos que han adquirido significados sociales y que rebasan requerimientos funcionales de eficiencia“ (Magallón Diez, 2006, pág. 14).

Por otra parte, Galaskiewicz (2001) reflexiona acerca de cómo se construye una institución y medita sobre la manera en que llegan a surgir programas o sistemas de reglas internos los cuales no son impuestos por autoridades externas ni tomados de la cultura, sino que son contruidos o creados por los participantes del sistema. Para Janowitz (1978), en

(Galaskiewicz, 2001, pág. 363), hablar de la construcción de instituciones para referirse a “aquellos esfuerzos conscientes por dirigir el cambio social y por buscar controles sociales más efectivos fundamentados en la racionalidad” reflejando una participación voluntaria de los actores en la creación de nuevos sistemas en la vida de la organización.

Al hablar de una relación de intercambio entre el ambiente y la organización es conveniente reflexionar, que es una asimilación de elementos que se encuentran presentes en el ambiente y que ejercen presión para actuar de determinada forma, orillando a la organización a hacer un determinado cambio. Según Pfeffer (2000, pág. 216), este cambio podrá manifestarse a través de la adaptación de estructuras para satisfacer las exigencias del contexto y hacer a la organización más eficaz que otras que no lo hacen.

## **1.6 Reapropiación**

La reapropiación, como dimensión central de este trabajo, constituye un eje que contempla subtemas como reapropiación de modelos y prácticas organizacionales, organizaciones híbridas, transferencia y reapropiación de modelos, así como se cita la teoría que propone un esquema de análisis para la evaluación de la consolidación de una práctica organizacional de Zeitz, Mittal y McAulay (1999) con la finalidad de describir esta dimensión que lleve a la reflexión a cerca de las consideraciones que se presentan al ocurrir una reapropiación dada la acción de una organización.

### **1.6.1 La reapropiación de modelos y prácticas organizacionales**

La existencia de un ambiente turbulento, cambios rápidos, aumento de complejidad, incertidumbre y crisis organizacional han llevado a la proliferación de nuevas formas organizacionales (Heydebrand, 1989) caracterizadas éstas por ser flexibles, orientadas a la

misión, a la toma de decisiones colectiva, a la producción orientada hacia la calidad, a la existencia de recompensas simbólicas y con tendencia hacia la expansión como objetivo en lugar de la utilidad (Barba Álvarez, 2000) las cuales no están exentas de presentar ambigüedad, un posible sistema flojamente acoplado (Weick K. , 1976) y una anarquía organizada (Del Castillo A. , 1996). Estos nuevos modelos organizaciones, que se autodenominan de excelencia, son promovidos por agentes reconocidos en el ámbito de las organizaciones receptoras y cuya opinión es respetada; estos pueden ser directores, políticos, consultores, redes de transferencia, etc quedando en el olvido o totalmente relegada, la consideración de cómo la organización va a realizar esta reapropiación siendo imperante las características particulares de la organización, así como las condiciones locales de diversa índole.

A partir de los años 80's, se puede observar el surgimiento de modelos llamados como "modelos universales" que fueron aplicados como recetas de cocina y que se consideraba daba solución a problemáticas organizacionales específicas y/o proporcionaban legitimidad en el campo organizacional al que pertenecía la organización. Tal es el caso de *Calidad Total*, *Empowerment*, *ISO 9000*, *Reingeniería*, etc. La aplicación de dichos paradigmas en las organizaciones, adolecía de considerar el contexto social y económico, las características particulares de los actores que integraban las organizaciones, las consideraciones históricas, etc.

Hoy en día, en las organizaciones se considera que la adopción de cualquier práctica obedece a la interpretación que los actores hagan de ella, el cómo harán uso de ella, el significado colectivo que compartan y según los fines que los individuos tengan se observará si una práctica evolucionará para prevalecer en una organización o bien desaparecerá. Así pues, el *significado* se construye en el contexto del compromiso con la acción, los individuos organizan los argumentos y la información a fin de crear y sustentar su creencia en lo razonable de la

acción elegida, así como el entusiasmo necesario para realizarla (March & Olsen, 1997) de ahí que de forma temeraria, estos autores se atrevan a sugerir que “es posible y deseable **el control de los símbolos como una de las bases de poder** “ (Magallón Diez, 2006, pág. 14).

Así pues, en la búsqueda de un concepto que reflejara la implantación de prácticas en la organización de forma tal que se observara su impacto en las actividades, es decir, en la acción organizacional de la vida diaria de la organización, se consideró el término **traslado** el cual se refiere a una simple copia sin que medie abstracción teórica alguna. Otro concepto fue **transferencia** que implica abstracción teórica, pero oculta los elementos no transferibles y las consecuencias negativas del modelo debido a que su finalidad es lograr su generalización. En publicaciones realizadas por investigadores relacionados con los estudios organizacionales, se citan el término *reapropiación*. La **reapropiación** “es un proceso análogo al “ajuste”, el cual se relaciona con la significación social e implica la reelaboración del sentido, una especie de “resemantización” del modelo (Montaño Hirose, 2000b, pág. 12) en (Magallón Diez, 2006, pág. 10). La reapropiación, como proceso lo enuncia Ríos Ibarra (2004), como: es la serie de factores, interacciones, negociaciones, reinterpretaciones y reinención de significados que intervienen en la adopción, consolidación o rechazo de un modelo organizacional por actores de la organización receptora. (Ríos Ibarra, 2004, pág. 71).

De este modo, se considera que el concepto REAPROPIACIÓN por su naturaleza multidimensional y compleja, reflejará el significado que para la organización, la UNACH, implicó la implantación de un modelo educativo virtual dando muestra de las implicaciones que esto ha conllevado para la organización. Para cada caso particular de organización, se puede decir que posee reglas institucionales, un pasado histórico, significados culturales, un aprendizaje

codificado en reglas, códigos y rutinas –formales e informales- que representan todas las certidumbres y seguridades ontológicas de que disponen los sujetos en una organización.

Lo que habría que considerar a continuación, son las circunstancias locales, las variables culturales, las relaciones particulares entre los actores y la forma de construir e interpretar su propia realidad, el aprendizaje acumulado y los esquemas interpretativos habrán de determinar el curso que tomarán las estructuras propuestas por el modelo organizacional en cuestión, así como la implementación del mismo, las secuencias y los ritmos de ésta y, finalmente, su legitimidad. De acuerdo con Magallón Díez (2006, pág. 18) **la legitimidad es la condición que parece empujar la transferencia de modelos universales**, ya que la eficiencia no es y que “las modalidades que éste adopte (el modelo organizacional) dependerán del tipo de organización, del contexto local, de las estructuras “decretadas” de significación, dominación y legitimación y de las que “se construyan gracias al uso de los esquemas interpretativos, recursos de poder y normas de sanción en poder de los actores.”

En relación al concepto de *esquemas interpretativos*, estos parecen jugar un papel primordial en la reapropiación de juicios de control que el modelo a implantar proponga, ya que de acuerdo con esto, los actores conformados en grupos sociales pueden adjudicar a un artefacto tecnológico diferentes usos que provendrán de sus interpretaciones por lo que pueden éstos tomar diferentes matices en relación al propuesto por la normatividad del modelo universal, por lo que de acuerdo con Díaz Cruz y Santos (1997, pág. 54) “no existen, entonces, cambios únicos ni formas ‘correctas’ para construir, interpretar y utilizar artefactos técnicos”. Un artefacto puede ser considerado como un objeto de gestión (Bayart, 1995) que se convierte en una herramienta cognitiva dentro de la organización. Para Bayart, estos objetos son formas concretas, materiales o gráficas producidas a partir de un saber determinado y que funcionan como herramientas

cognitivas con apoyos retóricos, pruebas de realidad y utilidad para la organización. En este sentido no solo es posible hablar de la interpretación del artefacto tecnológico, sino que por el lado del individuo de acuerdo con Ríos Ibarra (2004, pág. 92) el sujeto ante un sistema organizacional y social que le habla desde una *abstracta necesidad de eficiencia* debe callar e interiorizar el discurso oficial que le conduce a buscar una excelencia inalcanzable.

La acción de traducir un modelo universal en términos de la concepción local, implica dar cuenta de los acuerdos, las fórmulas probadas, las soluciones experimentadas por la organización ya que los actores echarán mano de ellas para que ante lo nuevo, busquen analogías y metáforas para generar prácticas que les suenen y/o les parezcan “apropiadas”, de esta manera obtengan seguridad de que están actuando correctamente; estas analogías o metáforas son, de acuerdo con Magallón Diez (2006, pág. 11) “producto más de las experiencias del pasado que de las promesas del futuro”.

Dado lo anterior, cabría preguntarse ¿a qué se debe la búsqueda por parte de las organizaciones de implementar modelos “aprobados” socialmente? Tratando de responder esta pregunta se podría concebir que, debido a los cambios vertiginosos que obedecen a un ambiente globalizado en que los países conviven, se habla que las organizaciones van en la búsqueda de eficiencia, competitividad y/ la legitimidad lo cual obliga a las organizaciones a buscar una mayor velocidad en el desarrollo, adopción, adaptación e intercambio de innovaciones y conocimientos en un mundo dinámico y globalizado. Los altos mandos de una organización al conocer que en su campo organizacional está resultando una forma exitosa, tienden a imitar esta forma, que suele lucir tan atractiva y que al mismo tiempo se piensa que será la solución para ciertos problemas identificados; se suele partir de la premisa de que “al funcionar en otras organizaciones en tiempo, espacio y circunstancias aparentemente similares (...) los modelos

funcionarán (...)”. Este autoconvencimiento o enamoramiento de un modelo organizacional, ciega al individuo en considerar que esto puede funcionar de forma limitada, que puede traer consecuencias no deseadas, trastocando diversos ámbitos en donde se fracturan o se acomodan las interacciones sociales. El furor de construir alianzas, establecer convenios y de interactuar con el mundo que lo rodea son factores que promueven la imitación.

La transferencia de modelos ha sido llevada a cabo en ocasiones mediante la consultoría, la cual ha impuesto moda en la ejecución de ciertas prácticas, que llegan a imponerse prestando poca o nula atención al contexto en particular en que éstas serán insertadas. En un proceso isomórfico con transferencia de modelos para un determinado campo organizacional, los consultores van de una organización a otra como *mercaderes de significados* (Czarniawska-Joerges, 1990a) especializados en la producción y entrega de artefactos lingüísticos, como las etiquetas para decir lo que son las cosas; las metáforas para señalar cómo son; y los tópicos que convencionalizan, estandarizan y establecen lo que es o debe considerarse normal para la organización (Czarniawska-Joerges, 1990b).

Para Mazza y Álvarez (2000) es posible identificar un proceso en el cual los modelos llegarán a convertirse en modas que serán imitadas y transferidas. Este proceso está integrado por una *fase de producción* donde se elabora y codifica el conocimiento formal, cristalizado en un modelo o práctica; le sigue una de *difusión*, en la cual los creadores lo proveen de una reputación basados en su creación científicamente validada y en su importancia práctica y funcional; finalmente, en la *legitimación* sus argumentos técnicos son reemplazados o adicionados con aspectos ideológicos sustentados en narrativas de éxito. Así también, estos autores afirman que una vez legitimado y popularizado mediante los agentes, el modelo pasa a

ser parte de las modas, su efectividad dada por hecho e imitada y soportada por un discurso institucionalizado de efectividad y racionalidad.

En la transferencia de modelos, las organizaciones receptoras dan muestra de una posición funcionalista y acrítica ante la adopción de un modelo legitimado por el medio ambiente externo. Montaña Hirose (2000b) menciona la necesidad de analizar las particularidades y supuestos que intervienen en la construcción de los modelos, en su difusión y reapropiación señalando como importantes los siguientes puntos:

- A) El énfasis en los aspectos positivos de una práctica considerada exitosa.
- B) Se ocultan los efectos negativos de la realidad.
- C) Se privilegian los aspectos formales y estructurales y se minimizan las condiciones sociohistóricas sobre las que se erigieron los parámetros de referencia.
- D) La construcción social y la difusión de modelos se realiza en campos organizacionales específicos con actores de intereses distintos.
- E) La transferencia de modelos se presenta en diferentes niveles de institucionalización.
- F) Dada la gran diversidad de modelos, éstos pueden encontrarse combinados o resultar contradictorios.

Para Ríos Ibarra (2004), la transferencia de modelos implica el mayor grado posible de aceptación por los actores, de adaptación e integración en los procesos y en la vida. Así también, en relación a la injerencia de las condiciones locales en el modelo obtenido proveniente de la transferencia y reapropiación de un determinado modelo organizacional, es hablar de un híbrido que difiere significativamente del original (Magallón Díez, 2002).

Para Ríos Ibarra (2004), la transferencia de modelos implica el mayor grado posible de aceptación por los actores, de adaptación e integración en los procesos y en la vida organizacional, por lo que afirma que tanto las características mismas del modelo como las de la organización, son fundamentales y determinantes del nivel de sedimentación del modelo transferido.

En relación al individuo que es el actor que, ya sea de manera colectiva y/o individual en la organización, es quien provee de dinamismo a la organización. De acuerdo con Montañó Hirose (2000b) el sistema intenta imponerse al individuo; éste interioriza la búsqueda de la eficiencia y en torno a ella organiza su palabra y reduce su vida afectiva. En este mismo tenor, el paso de una organización moderna a una hipermoderna es un sujeto mediatizado al que, por un lado, se le ofrecen satisfactores de orden económico, político, ideológico y psicológico y en correspondencia acepta ser controlado y subordinarse a los objetivos de la organización, la cual busca eficiencia a cualquier precio (Pagès, Bonetti, De Gaulejac, & Descendre, 1979).

El cobijo que los actores den al modelo transferido, es decir, su grado de adaptación e integración en las actividades y procesos que esto conlleve, va a ser fundamental para su adopción y de que éste logre una sedimentación en la organización; así también, va a depender del grado de competencia de los actores, esto es, como subraya Ríos Ibarra (2004, pág. 79) “la naturaleza y las características de la organización y las del modelo son fundamentales y determinantes del nivel de sedimentación del modelo o herramienta transferido”.

En el proceso de reapropiación se requieren esfuerzos de interpretación o reinención. “El proceso de transferencia y reapropiación de modelos y prácticas organizacionales, implica la propuesta de un cambio en la cotidianidad de la organización” (Ríos Ibarra, 2004, pág. 81). Las

condiciones locales y la comprensión de las posibilidades de la organización y sus actores, pueden ser fuentes importantes para la innovación en las organizaciones; desde una postura autocrítica reconociendo la heterogeneidad y la diferenciación, auscultándose como un proyecto abierto a la negociación, la participación y la interacción; la organización puede reapropiar elementos externos mediante la concientización de su propia historia, sus condiciones locales, su forma particular de hacer las cosas tomando en cuenta que éste suele ser un proceso paulatino, en donde es posible encontrar a lo largo del camino, el factor sorpresa y la capacidad de adaptación y aprehensión de los ajustes necesarios a realizar. Estos serán fundamentales, así como el espíritu emprendedor de explorar nuevas posibilidades que lleven a la organización al crecimiento y un mejor posicionamiento competitivo dentro del campo organizacional en el que participe.

La reapropiación de modelos y la consecuente institucionalización de procesos derivados de ellas son realidades organizacionales que deben abordarse desde una perspectiva franca, reconociendo que su comprensión es importante para visualizar el fenómeno organizacional local en su complejidad actual (Ríos Ibarra, 2004). El rol del actor juega un papel fundamental en la comprensión de este fenómeno, quien desde su realidad entre otras circunstancias (su cultura organizacional y las relaciones de poder, la autoridad y jerarquía que proliferen en la organización) finalmente decodificará, interpretará el modelo organizacional que se le propone.

Es conveniente destacar que en la reapropiación está implícito un proceso de cambio, de metamorfosis, muchas veces radical o incluso paradigmático que cuestiona los supuestos básicos acerca de la naturaleza y funcionamiento de la organización (Reger, Gustafson, Demarie, & Mullane, 2001).

Cada modo de gestión, modelo o herramienta trae consigo una carga de trabajo concreta y real para cada miembro de la organización en tres ámbitos: físico, cognitivo y afectivo (Chanlat, 1999). El producto del paso de una organización moderna a una hipermoderna es un sujeto mediatizado al que, por un lado, se le ofrecen satisfactores de orden económico, político, ideológico y psicológico y en correspondencia acepta ser controlado y subordinarse a los objetivos de la organización, la cual busca la eficiencia a cualquier precio (Pagès, Bonetti, De Gaulejac, & Descendre, 1979). La empresa desarrolla el dominio psicológico sobre el sujeto a nivel inconsciente y modela a profundidad las estructuras de su personalidad. El individuo delega, entrega su ideología, sus reglas, su trabajo y dedicación a la organización. Ésta lleva a cabo las estrategias necesarias para elevar eficiencia y competitividad, mientras el individuo debe adaptarse a nuevas condiciones (incluyendo ideas, modelos o prácticas, formas de solucionar problemas, valores, mitos, etc.) y múltiples realidades que la empresa implante para su propio beneficio.

En este mismo orden de ideas, Aubert y De Gaulejac (1993) mencionan que la transición de una sociedad autoritaria a una individualista y narcisista se refleja en una mutación en el funcionamiento interno de las organizaciones y en el tipo de sujeto que contribuyen a formar. Un signo de ello, es el surgimiento de una patología individual intermediaria entre neurosis y psicosis, que puede llevar en casos extremos hasta el suicidio, la llamada *quemadura interna o enfermedad de la excelencia*; que ocurre como un proceso gradual en los planos psíquico y organizacional, desde el momento en que la persona llega a la organización y es empujada a adaptarse a su “forma de ser” y “actuar para progresar y triunfar” en la misma, a cambio de reconocimiento de la organización, es cada vez más captado por el *ideal organizacional*. Ante esto, se observa que la organización ha antepuesto sus objetivos y estrategias en la búsqueda de

eficiencia y competitividad encontrando a un sujeto bajo un dominio sutil, al que es posible transferirle el modelo y las prácticas (incluyendo sus componentes ideológicos, psicológicos, valores, mitos) más convenientes para la organización.

Las organizaciones definen un espacio geográfico, imaginario y simbólico en el cual el sujeto encuentra seguridad, pertenencia y desarrollo pero también un ámbito de enajenación, exclusión y sufrimiento (Fernández, 1994), en donde el hombre debe encorvar su espalda (Brunstein, 1999). Otros aspectos a considerar, son la cultura organizacional y las relaciones de poder las cuales jugarán roles determinantes en la forma de reapropiación de un modelo organizacional. Estos aspectos serán expuestos más adelante.

### **1.6.2 Organizaciones híbridas**

Hay organizaciones que surgen a través del isomorfismo que tienden a desenvolverse como respuesta a los cambios del desarrollo socioeconómico. Hay formas organizacionales que pueden cambiar para adaptarse mientras se crean y seleccionan otras nuevas. Las antiguas formas pueden persistir y coexistir con nuevas, algunas podrían estar desapareciendo pero aun podrían persistir en ciertos nichos institucionales (Heydebrand, 1989, pág. 324).

La dependencia entre las organizaciones, las relaciones con otros países y su necesidad de ser homogéneas, ha originado una serie de engranajes que les han permitido copiar modelos surgidos de instituciones educativas, de las empresas o de los gobiernos, dando lugar al isomorfismo. Cuando una organización debe adoptar medidas como consecuencia de las presiones formales e informales ejercidas por otras organizaciones de las que depende de alguna forma, se da el isomorfismo coercitivo. En el caso de esta investigación, la presencia de la UNAM como un eje rector y ejemplo de funcionalidad y legitimidad, son factores que

contribuyeron a que la UNACH recurriera en primera instancia, a conocer e imitar el modelo probado y legitimado de la mayor y más prestigiada universidad pública del país, la UNAM, recurriendo incluso a solicitar el adiestramiento en la operación de un modelo educativo virtual para ser implementada en su interior.

Ahora bien, dependiendo del caso se pudiera observar, la existencia de restricciones legales provenientes de ambientes constituidos políticamente, donde con frecuencia se adoptan decisiones políticas que son aplicadas a todas las organizaciones por igual, sin medir las consecuencias de lo que esto puede causar. Las organizaciones son diferentes, por lo que la aplicación de normas rígidas disminuye su posibilidad de adaptación y flexibilidad.

En una organización pública, prevalece la presión de la autoridad política. La autoridad<sup>7</sup> impacta en su comportamiento. Esto se fundamenta de acuerdo a lo enunciado por Bozeman:

(...) las organizaciones sujetas a las rutinas del presupuesto federal se ven afectadas por factores como los ciclos presupuestales. Estas rutinas no sólo influyen en la agencia del gobierno, sino también en las organizaciones empresariales dependientes de asignaciones, de subsidios y contratos del gobierno. (Bozeman, 1998, pág. 122).

Los efectos de esta situación van más allá de los que se provocan en una sola dependencia; las organizaciones públicas se ven influenciadas unas a otras; por ejemplo, en lo concerniente al origen de los recursos con los que operan, si provienen de diversas fuentes o de asignaciones directas, contratos, subsidios o préstamos, la autoridad e imposición de

---

<sup>7</sup> La autoridad existe, según Bozeman (1998, pág. 90), “cuando una o varias o muchas personas permiten explícita o tácitamente que alguien más tome decisiones por ellas para cierta clase de actos”. La base es la obediencia.

cumplimientos de parámetros por parte de sus proveedores de recursos financieros sobre ellas, es mayor. (Pomar Fernández, 2009, pág. 339).

Esto lleva a determinar que las organizaciones públicas, de acuerdo a lo que Bozeman afirma: “(...) se están volviendo cada vez más semejantes en cuanto a sus funciones, enfoques administrativos y presencia pública.(...) las instituciones públicas se están viendo cada vez más atraídas por enfoques casi mercantiles” (Bozeman, 1998, pág. 43). Al mencionar que las practicas antes asociadas de forma exclusiva a la empresa se están haciendo presentes en las organizaciones públicas educativas, una de las evidencias más tangibles la encontramos en la oferta de programas educativos tanto presencial como a distancia, resultado del traslado y transferencia de modelos educativos plagados de características provenientes de un modelo origen, que cuando son reapropiados adecuadamente adquieren matices diferentes dado el contexto en particular en que ocurra, se puede decir que el modelo resultante “creado” por la organización receptora resultará un híbrido. Esta consideración es reforzada por Bozeman al afirmar que “la convergencia de atributos y prácticas empresariales y gubernamentales ha dado lugar al surgimiento de organizaciones híbridas” (Bozeman, 1998, pág. 73).

La interdependencia entre organizaciones al compartir un conocimiento en la forma de operar un modelo educativo, la organización receptora que lo apropia y lo “crea” y recrea en su interior de acuerdo a su experiencia histórica y compartiendo la experiencia de la organización transmisora, puede llevar a lo que Pfeffer y Salancik (1978) observan, que las organizaciones no

son autosuficientes sino que requieren de los recursos del medio ambiente, es por ello que son interdependientes<sup>8</sup>.

### **1.6.3 Transferencia y reapropiación de modelos**

Un modelo organizacional, de acuerdo con Chanlat (1999) es el conjunto de prácticas, herramientas y/o técnicas organizacionales que la dirección de una organización implementa para alcanzar sus objetivos. Existen otras reflexiones formuladas por Montaña Hiros (2003) e y (2006) que se citan a continuación: Un modelo organizacional es una abstracción teórica realizada a partir de casos exitosos, principalmente de una empresa ubicada en un contexto nacional de alto desarrollo económico (pág. 245). Un modelo organizacional es una representación general de las estructuras y los procesos formales básicos asumidos para lograr los objetivos planteados por la organización (Montaña Hirose, 2006, pág. 4).

Los modelos organizacionales han surgido, tanto de las relaciones interorganizacionales como de la necesidad de adaptación al medio ambiente. La existencia de un contexto cada vez más institucionalizado ha orillado a algunas organizaciones a crear modelos, para darle solución a sus problemas o porque pretenden lograr objetivos específicos. En la generación de estos modelos, se observa una tendencia a la homogeneización, por tal motivo, las organizaciones se apropian o transfieren modelos. Este proceso de cambio se realiza a través del isomorfismo institucional (Meyer & Rowan, 2001) que requiere de la transferencia de conocimientos. Las organizaciones son entidades que para sobrevivir están revalorizando la participación del ser humano como cualidad sensible de generar conocimiento (Guillén Mondragón & Pomar

---

<sup>8</sup> Según Pfeffer (2000, pág. 212) las organizaciones están sujetas a presiones que provienen de organizaciones con las que son interdependientes. Esto aplica por que la UNACH al desarrollar su modelo educativo pasa a formar parte de la red de universidades estatales que operan programas educativos a distancia considerados por la UNAM como parte de su oferta educativa con presencia en los estados aunque esto sea sólo parte de la fachada oficial.

Fernández, 2003). La organización aprende a medida que almacena, administra y moviliza un conjunto de experiencias, habilidades y conocimiento (Villavicencio & Salinas, 2002). Además de la noción de modelo, existe el concepto de práctica organizacional:

“Una práctica organizacional es un mecanismo que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados; son instrumentales y forman las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, y afectan las percepciones porque cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores” (Tejada Tayabas & Arias Galicia, 2005, pág. 297).

Para efectos de este trabajo, se presenta la reapropiación de un modelo educativo virtual en relación a que éste es precisamente un modelo organizacional dado. El modelo está integrado por estructuras y procesos formales asumidos para lograr los objetivos de la Universidad Virtual, tal como su estructura organizacional y procesos que integran la operación de la plataforma Moodle, así como de procesos avocados al diseño instruccional de materiales. Los procesos que integran al MEV, los cuales conforman el modelo organizacional, se consideró para su análisis, entre otras cosas, al esquema de evaluación de adopción vs. consolidación prácticas organizacionales de Zeitz, Mittal y McAulay (1999) que en el trabajo de Montaña Hirose (2000a) cita el trabajo de estos autores para establecer una diferencia entre los conceptos enunciados anteriormente.

El conocimiento puede transmitirse por escrito y a su vez brindar una capacitación a través de la exposición oral y su práctica a través de actividades diseñadas previamente. La esquematización de modelos organizacionales forma parte de un acervo de conocimientos del

*management* contemporáneo que se difunde a través de manuales libros, organizaciones o instituciones. La codificación de la actividad genera poder, ya que la normalización y reglamentación permiten un mayor control (Knights & McCabe , 1999).

La transferencia de modelos puede ser material o inmaterial, ya que esta última se da a partir de la transmisión de herramientas administrativas, técnicas, políticas, actitudes e ideas (Stone, 2001) cuyo contenido responde a un tipo de conocimiento explícito, es decir, se transfiere el *know how* sus procedimientos administrativos y de gestión. Asimismo, junto con la transferencia de conocimiento codificado, se da un proceso que Pomar Fernández (2009) llama de *transferencia cultural*, con lo cual se puede incidir en las conductas y comportamientos de los miembros de la organización.

La exigencia de normas y reglas en la transmisión del modelo genera coerción, misma que se ejerce cuando una organización presenta debilidades frente a otras entidades dentro de un campo organizacional, o bien, cuando hay una gran dependencia de recursos. Existe coerción por la dependencia de recursos entre las organizaciones con sus gobiernos, debido a requerimientos como por ejemplo de desarrollo tecnológico, entrada a nuevos mercados, etc. (Clegg & Hardy, 1996).

En el proceso de transferencia de un modelo, se estipula la manera en que los miembros de la organización adoptan o se apropian de las prácticas organizacionales específicas lo que determinará las consecuencias que pueden derivarse del comportamiento organizacional (Ríos Ibarra, 2004).

Al transferirse un modelo se establecen reglas que deben cumplirse, se transmite una cultura de los individuos y del grupo que forman parte de la organización. Sin embargo, en la

organización existen rasgos particulares y una categoría social interna que la hace diferente a cualquier otra. Cuando se transfiere un modelo, este viene plagado de una ideología proveniente de la organización transmisora y dado que el modelo se pone en marcha en la organización receptora, ocasiona que se desarrolle dentro del contexto cultural propio de la organización que lo recibe, lo que lleva a la **reapropiación** lo que provoca que la organización desarrolle capacidades propias que le permitan hacer frente a los modelos que llegan y que son impuestos desde el exterior.

La transferencia requiere, según Montaña Hirose (2000b), de la abstracción teórica para ser generalizada, aunque oculta elementos no transferibles que pueden ser negativos. Es por ello que existe un proceso de decodificación para que el modelo pueda ser aplicado en contextos distintos; Montaña Hirose (2000b) menciona que este proceso permite realizar ajustes para adaptarlo al nuevo destino, dando pie a un **proceso de reapropiación**. En este sentido, de acuerdo con Pomar Fernández (2009), al asimilar el nuevo modelo combinado con la cultura individual y de grupo en la organización, se generan características particulares, que dan origen a *modelos híbridos* es decir, a una nueva realidad y:

El proceso de reapropiación está relacionado con la interacción, negociaciones, reinterpretación y asimilación de significados que los actores de una organización requieren para lograr la adopción, asimilación, aceptación o rechazo de diversas normas, prácticas y técnicas que provienen de un modelo organizacional transmitido. (Pomar Fernández, 2009, pág. 344).

La transferencia de modelos contempla “una aceptación, una adaptación y la integración de maneras de pensar y de sentir” (Barba Álvarez & Solís Pérez, 1997, pág. 147). La adaptación

del modelo recibido depende de la experiencia, la habilidad y capacidad de los miembros, del aprendizaje organizacional, de reconocer y darle sentido y significado a las prácticas, reglas, normas y formas de operación que provienen del exterior de la organización (Barba Álvarez & Solís Pérez, 1997, pág. 147).

Para la organización receptora puede ser difícil adaptarse al mismo o incluso puede haber resistencia a hacer lo que se impone como regla. En este sentido, Bennet (Barba Álvarez, 2002) comenta que la apertura, sobre todo desde el punto de vista cultural, presenta una fase de *resistencia*, en la que se encuentra la negación, se ignora la existencia del otro, o se le ve en un nivel muy general; asimismo en la fase *defensiva* se denigran y minimizan las culturas. En cambio asumiendo una actitud contraria, se puede observar una etapa de *apertura* en la que se acepta que no existen diferencias culturales significativas; una etapa de *aceptación* en la que se acepta otra cultura; por último existe una fase de *integración* que es cuando se integran varios cuadros referenciales.

### **Teoría de la distinción entre Adopción vs. Consolidación de prácticas organizacionales: Un modelo para el análisis (Gerald Zeitz, Vikas Mittal y Brian McAulay, (1999))**

La teoría de la difusión (Rogers (1994), (1995) en (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999) examina cómo las prácticas son adoptadas y qué las hace modas. La teoría institucional (DiMaggio & Powell, 2001); (Scott & Meyer, 2001); (Scott R. W., 1995) y (Zucker, 2001) trata tanto de la adopción como de la consolidación de prácticas organizacionales. Las prácticas organizacionales que están destinadas a ser consolidadas demandan recursos que serán más perdurables que aquellas que sólo serán transitorias. Por tanto, esta teoría proporciona la base conceptual en forma de esquema que proporciona los mecanismos que pueden ser usados para

evaluar si un modelo o práctica es una moda o llegará a estar consolidada. A lo largo del proceso de desarrollo del modelo, se acompañan con proposiciones que empíricamente puedan servir para evaluar que tanto la práctica se está consolidando.

El modelo propuesto por Zeitz, Mittal y McAulay (1999) está conformado por elementos de análisis puestos en multinivel para recolectar, organizar, evaluar y revisar la evidencia relacionada como la consolidación de una práctica. El modelo incluye cinco mecanismos de consolidación de una práctica: *De Modelación, Cultural, Educativo, Regulator y Técnico* para cuatro niveles de análisis: *Individual, Organizacional, Interorganizacional y Societal*. Los autores sustentan, que este modelo puede ser usado bajo cualquier contexto cultural mediante la interpretación de los indicadores que a menudo hacen alusión a una cultura dada. Para efectos de esta investigación, como se observará más adelante, los niveles de análisis que se pondrán a discusión y análisis del MEV serán a nivel individual y organizacional sobretodo, así como se harán reflexiones que nos aproximen a hacer aseveraciones en relación al nivel intraorganizacional y societal. El presente trabajo de Zeitz, Mittal y McAulay, (1999) al que se está haciendo referencia, se toma como base para poner a discusión si el MEV de la UNACH está siendo adoptado o bien, se pudiera decir que se encuentra en un proceso de consolidación. Se decidió describir el presente trabajo de los autores tal y como lo plantean en donde se puede observar que hacen referencia a una práctica organizacional; sin embargo se consideró que puede ser empleado para evaluar a un modelo organizacional con base en lo comentado por Montaña Hirose (2000a), en referencia a la transferencia de modelos organizacionales y que dichos autores establecen una clara diferencia entre adopción y consolidación o enraizamiento de **modelos**; por tanto, se consideró pertinente presentar este modelo de análisis que servirá a este trabajo de tesis a hacer una descripción del MEV en relación a su estatus y su relación con la

reapropiación que es ésta su dimensión central. En otras palabras, el MEV reapropiado se vislumbra que será o representa una moda o un modelo propenso a consolidarse, de acuerdo al esquema de análisis que proponen estos autores buscando presentar la reflexión que nos aproxime a conocer el estatus actual del MEV.

Para esto, los autores convienen en definir ciertos conceptos para evitar la sobre interpretación. Consideran que una práctica organizacional es el conjunto de técnicas y acciones empleadas para planear, dirigir y controlar a la gente en el proceso organizacional. La adopción de una práctica se refiere a su selección y uso inicial de la organización o sub unidad que no había sido usada previamente (Caleche & Lilien, 1986) citado en (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999). Define a la moda, como una práctica específica que ha sido adoptada por una organización pero que carece de consolidación (Abrahamson, 1991) citado en (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999). Para los autores, la consolidación significa la presencia de una práctica dentro de la organización, la cual no es abandonada pese a las presiones del ambiente externo sobre la base de la teoría institucional. Los autores hacen referencia a una *metáfora de la consolidación*, en donde se refiere a que la consolidación, implica un proceso de cavar y colocar una cerca puesta firmemente sobre la tierra por lo que requiere una fuerza externa considerable para arrancarla. Una práctica bien consolidada está dirigida a aspectos profundos de la organización, se involucra en cada nivel de la organización, es empleada mediante el establecimiento de congruencia entre la organización y su ambiente. Está relacionada con la visión de los accionistas, tanto internos como externos de la organización y se hacen consideraciones de tipo tecnológico, financiero y legal a su alrededor (Mohrman, Moharman, Ledford, Cummings, & Lawler, 1990) en (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999). Una práctica consolidada, implica el involucramiento de muchos aspectos de la organización, la conexión con las estructuras

cognitivas y el aprehender los valores de forma profunda, así como el compromiso de la consideración de recursos.

La teoría de la difusión se refiere básicamente al proceso de introducción de una práctica en la organización. La adopción de una práctica, por parte de una organización que pertenezca a una red de organizaciones en la cual comparten similitudes, se tiende a incrementar la probabilidad de su adopción especialmente si la organización mantiene una fuerte conexión con sus similares de la red. Las condiciones estructurales que liderean, incluyen una alta comunicación horizontal y diferenciación. La necesidad de la organización de incursionar en algo novedoso que le permita mostrar que ha cambiado, es una condición psicológica social que se puede manifestar en las organizaciones. Strang and Soule (1998) citado por Zeitz, Mittal, y McAulay (1999) ponen a discusión que la teoría de la difusión se facilita cuando la cultura y la existencia de una preparación ideológica coadyuvan para adoptar la práctica.

En referencia a la teoría institucional, ésta cubre la adopción de una práctica y considera a la consolidación. Una muestra es el isomorfismo mimético de Di Maggio y Powell (1983) el cual, de acuerdo con Zeitz, Mittal, & McAulay (1999), afirman que una gran cantidad de modelado externo, ocasiona la existencia de un medio en que las organizaciones sean propensas a imitar. Para estos autores, el estudio de Tolbert y Zucker (1983) trata la adopción de una práctica pero habla poco de la consolidación. La institucionalización hace así valiosos esfuerzos pero no perfila una clara distinción entre adopción y consolidación.

La consolidación de una práctica se ve afectada por las variables internas y externas de la organización. Los factores exógenos pueden estimular a las organizaciones pertenecientes a una industria a adoptar una práctica, pero la forma en que es incorporada a la organización puede

variar de acuerdo a las características endógenas de cada organización. Scott (1995), citado en Zeitz, Mittal, y McAulay (1999), comenta que una vez que la adopción de una práctica ha sido generalizada, puede consolidarse mediante legitimación auto-generada la cual puede ser la razón de continuar realizándola.

Retomando a DiMaggio y Powell (1983), infieren que pareciera ser que la presión mimética hace alusión a la adopción de una práctica ya que el desarrollo de factores culturales se enfoca a afianzar la consolidación. En contraste, dependiendo del contenido y de la percepción de duración de la presión coercitiva, ésta pudiera incentivar tanto a la adopción como a la consolidación.

Los autores establecen que existen mecanismos, tanto internos como externos, para la adopción y consolidación de una práctica organizacional. Un *mecanismo* se entiende como algo que va a motivar a los actores, tanto para adoptar como para resistir la presión de cambiar la práctica una vez adoptada. El efecto de estos mecanismos puede variar. Los autores hablan de *tres mecanismo internos*: la tendencia a imitar, la formación de la auto-identidad y los costos invertidos. El primero se refiere al mecanismo psicológico de copiar afirmando que la gente puede copiar (1) de quien es parte del grupo que convive a diario (quienes conocen y usualmente en quienes confían), 2) de quien ven que es exitoso o (3) de quien ven similar a sí mismo en alguna forma (además la experiencia de los otros puede llegar a ser relevante para ellos). El segundo, se refiere a la auto-identidad, una identidad es cuando una persona considera que su carácter distintivo es el que origina que desempeñe una labor determinada. Cuando una identidad está bien desarrollada, la gente llegará a ser mucho menos dependiente de las reacciones diarias de otros en el desempeño de sus roles. La creación de la identidad es el resultado de numerosas acciones e interacciones que toman tiempo de conformar y también de cambiar. El tercero se

refiere a la consideración de los costos generados al asumir una práctica, lo cual puede llevar a la organización a decidir continuar o desechar una práctica.

Entre los mecanismos externos se citan a tres: la dependencia externa, el poder y los vínculos con las redes. El primero se refiere a que la organización calcula racionalmente si la adopción o retención de una práctica le implicará la necesidad del consumo de un recurso dado. El segundo se refiere al poder de regulación de los entes externos a la organización, que pueden ser determinantes para la adopción y posterior consolidación de una práctica. El tercero expone que una red es la existencia de patrones específicos y repetitivos de conexión entre la organización formal y otras organizaciones o actores dentro de la sociedad; la naturaleza del canal de una red afectará los modelos, información y presión social disponible; es muy probable que la interconectividad ambiental incremente la tendencia a adoptar y retener una práctica, porque facilita la difusión voluntaria de normas, valores e información compartida (Oliver, 1991, pág. 17) en (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999). Así pues, el comportamiento social contiene características las cuales predisponen a una organización a retener prácticas en un lugar de trabajo. Además, la tendencia a la imitación está más enfocada a explicar la adopción, mientras que la formación de la identidad y la racionalidad son relativas a la consolidación. Los mecanismos describen el enfoque de la motivación de los actores organizacionales. Para entender la consolidación, hay que fijarse en sus bases, afirman los autores, es decir, sobre el conjunto particular de recursos societales que lo sustentan. A continuación, se presenta la siguiente tabla que pretende esquematizar lo antes expuesto:

**Tabla 2 Bases de adopción/consolidación: mecanismos y fuentes**

<b>Bases</b>	<b>Definición</b>	<b>Principal Mecanismo</b>	<b>Fuentes principales</b>	<b>Principio</b>
De Modelación	Imitación por parte de un actor de prácticas percibidas mostradas por otros.	Tendencia a la imitación, vínculo con las redes	Modelos pre-existentes.	Adopción
Cultural	La existencia de creencias, valores que son compatibles con las tendencias cognitiva y normativa de los actores.	Deseo de aceptación; formación de auto-identidad	Creencias y Valores	Consolidación
Educativo	La existencia de valores y creencias, información técnica que incluye instructores capacitadores, un cuerpo de conocimientos, material Instruccional y sitios para esta actividad.	Tendencia a la imitación y la racionalidad limitada.	Conocimiento, materiales, puestos y roles	Consolidación
Regulativo	Impedimentos aplicados de un actor a otro actor, ya sea positivo o negativo y consiste en las sanciones legales o el uso de recursos importantes.	Poder y recursos, costos	Interés propio	Adopción y consolidación.
Técnico	Esfuerzos específicos para medir y evaluar la capacidad de respuesta necesaria o la contribución al desempeño.	Racionalidad	Recursos y recompensas	Adopción y consolidación.

Fuente: Traducido de Zeitz, Mittal, y McAulay (1999, pág. 748).

Como puede observarse en cada caso, los mecanismos principales son los medios de acción que coadyuvan para que los actores lleven a cabo una práctica organizacional, bajo un principio determinado en cada una de las bases empleando ciertos recursos en cada una, en función de la naturaleza de la misma y cada base se refiere preferentemente a un enfoque, ya sea de adopción y/o consolidación. Aquí se explica entonces, lo que mueve a los actores bajo

distintas bases a llevar a cabo una práctica, la cual puede ser adoptada siendo ésta una moda y en algunos casos llegándose a consolidar en la organización.

#### **1.6.4 Esquema para la evaluación de la consolidación de una práctica organizacional**

El esquema está compuesto por mecanismos de consolidación, a partir de los cuales serán expuestos por su nivel de análisis. Por mecanismo, se entiende a un particular conjunto de fuentes o recursos internos y externos que predisponen una práctica a que perdure y resista los cambios en el ambiente. Cada nivel emplea diferentes combinaciones de mecanismos de consolidación. En la tabla anterior, como se puede observar, la tendencia o propensión a la imitación y los vínculos de las redes son mecanismos instrumentales que explican el Modelado, mientras que la base cultural es explicada a través de la formación de la identidad y el deseo de aceptación.

Ahora, en la Tabla 3 de la página 103 propuesto por Zeitz, Mittal, & McAulay (1999) propone indicadores de evaluación para determinar la consolidación de una práctica y dicha evaluación puede realizarse en cuatro niveles de análisis. Como se hizo referencia, el presente esquema se empleará para poner a discusión la consolidación del MEV (o bien si se llega a la conclusión que se está adoptando) describiendo las partes que lo conforman optando por esta opción en base a lo descrito en Montaña Hirose (2000a) en donde menciona el trabajo de Zeitz, Mittal, y McAulay (1999) en referencia a la transferencia de modelos organizacionales y en donde estos autores establecen una clara diferencia entre adopción y consolidación o enraizamiento de dichos modelos.

En la descripción del esquema, es conveniente mencionar que la consolidación es un proceso que proviene del ambiente y que actúa sobre las organizaciones y las presiones por la consolidación trabajan a partir de diferentes niveles de análisis.

La extensión de una consolidación es más alta cuando los cuatro niveles de análisis muestran un gran soporte a la consolidación. Además, una práctica que está bien consolidada en el nivel organizacional a través de reglas formales y a su vez soportada desde el nivel individual por un sistema de creencias, es más probable que perdure que aquella práctica que sólo tenga una fuerte presencia en un nivel y no en otro. La consolidación es vista como el proceso de las negociaciones que se desarrollan mediante un proceso dinámico en el cual los actores juegan un papel fundamental (Barley & Tolbert, 1997) en (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999).

### **1.6.5 Mecanismos**

Los mecanismos propuestos por Zeitz, Mittal & McAulay (1999) son cinco: De Modelación, Cultural, Educativo, Regulador y Técnico.

#### *(1) De Modelación*

Este mecanismo es similar al expuesto por DiMaggio y Powell (1983) llamado isomorfismo mimético, en el que se asume que un actor (*desde lo individual o bien la organización*) adopta y usa una práctica dada. Este hecho es conocido por otros actores quienes serán motivados para adoptar la práctica por sí mismos. La modelación a menudo se propaga a través de las redes establecidas entre la organización y prestigiosas organizaciones que sean así consideradas en el medio y que las llevan a cabo. Sin embargo, existen condiciones que pueden facilitar o evitar esto. El modelado es más probable que ocurra en ambientes donde las expectativas de trabajo cambian continuamente, rápidamente y en ocasiones de manera

impredecible. Los actores adoptan un modelo dado y predefinido que ha sido empleado por otros y estos lo hacen para reducir la incertidumbre, a veces de forma escéptica y experimental, a veces con gran esperanza y compromiso.

El grado de imitación será afectado por la existencia de líderes de representación, que sean considerados como gurús o agentes de cambio y por la existencia de teoría que soporte o garantice el éxito de una práctica adoptada.

La modelación a menudo puede significar el reforzamiento de prácticas ya adoptadas, asumiendo que estas prácticas persisten en el ambiente y asumiendo que son soportadas por la teoría que la sustenta y valora. De lo anterior se deriva la siguiente proposición:

*Proposición 1: La existencia de una fuerte acción de modelación proveniente del medio externo, afectará enormemente en la duración de una práctica y la habilidad de ésta para resistir las presiones de cambio del ambiente.*

## (2) Cultural: Valores y Creencias

Este mecanismo se conforma por las creencias, los valores y las normas que son determinantes para las acciones en la organización. Estos rubros toman tiempo conformarlas y consolidarlas en la organización; una vez hecho esto, son resistentes a las presiones del medio. Estos pueden ser hechos visibles y comunicados mediante vías formales e informales de la organización, así como son incorporados en la estructura cognoscitiva y de valor de los miembros de la organización. La consolidación de una práctica ocurre en la medida en que el conocimiento de la misma llega a ser integrado o asimilado dentro de la estructura de conocimiento existente, tal que una práctica por sí misma llega a ser parte del repertorio

cognoscitivo básico de los miembros. Los autores afirman que la clave del entendimiento de la consolidación tiene su base en el hecho psicológico, el cual una vez establecido en las estructuras cognoscitivas y de valor de los miembros, ésta será resistente ante las presiones del ambiente.

*Proposición 2: A mayor conocimiento y valoración de una práctica ésta tendrá más duración y mayor será su habilidad de resistir ante la presión del cambio.*

### (3) Educativo

Este mecanismo es similar a la noción presentada por DiMaggio y Powell (1983) en lo que ellos llaman isomorfismo normativo, asumiendo que la presión normativa afectará las prácticas que se adopten a través de la profesionalización que se suscite a través de la educación formal. Un buen signo de consolidación es el establecimiento de cursos de capacitación formal proveniente de sistemas de educación que implique el desarrollo de un área de conocimiento en particular, el cual se ha reconocido y promovido en el medio.

*Proposición 3: A mayor grado de compromiso de los recursos educativos que impliquen una práctica, mayor será la duración de la misma y por lo tanto su capacidad para resistir las presiones del ambiente.*

### (4) Regulador

Las bases coercitivas o de regulación que proliferen en una práctica pueden provenir de fuentes gubernamentales o del alto mando de la organización. El Estado puede mostrar su poder coercitivo y de influencia, a través de coaccionar para el establecimiento de una práctica en la organización. Las prácticas pueden requerir de agentes poderosos tales como firmas o asociaciones que refuercen ciertas prácticas entre organizaciones y su red.

*Proposición 4: Una mayor cantidad de presiones coercitivas y regulatorias que soporten una práctica, mayor será la duración de una práctica y su habilidad para resistir las presiones del ambiente.*

(5) Técnico

Este rubro se refiere a los intentos observables que los actores realizan para racionalmente evaluar una práctica en términos de los resultados de su desempeño. Se sugiere que la percepción de la organización en referencia a los factores racionales de medición y evaluación técnica, aumenta el compromiso de una organización en referencia a una práctica. La investigación desarrollada (investigadores entrenados, publicaciones, investigación) dentro de las universidades, instituciones de investigación y corporaciones reconocidas ayudarán a fomentar la apariencia de racionalidad.

*Proposición 5: A mayor percepción de que los efectos de una práctica coadyuvan positivamente en la medición del desempeño de la organización, mayor será la duración de una práctica y su habilidad para resistir las presiones del ambiente.*

En la actualidad existe una fuerte tendencia por adoptar lo cual afecta la presencia de modelos en distintos ámbitos haciendo consideraciones en lo concerniente a la regulación y racionalidad técnica que tienen fuerte impacto. La consolidación, por otra parte, es empujada por el mecanismo cultural y educativo sin dejar de lado la importancia de las otras mencionadas.

**Tabla 3 Dimensiones de consolidación e indicadores operacionales: por mecanismos y niveles**

Mecanismos	Individual	Organizacional	Inter-organizaiconal	Societal
De Modelación	Modelos específicos de prácticas apropiadas de trabajo dentro del grupo.	Ejemplos concretos y reconocidos de lo que es deseado, considerado como verdadero, útil, representado por héroes organizacionales, historias y ceremonias.	Líderes reconocidos ampliamente y prácticas de cómo hacerlo especialmente ganadores de reconocimientos, presencia de organizaciones representantes del medio que lo profesionalizan.	Presencia de Modelos disponibles para la población. Presencia de íconos culturales como Bill Gates, organizaciones representativas de las mejores prácticas (McDonald's) o profesionales del ramo.
Cultural	La creencia individual acerca de la eficiencia y el desempeño efectivo. Valores y preferencias individuales a cerca de lo que es una práctica apropiada.	Creencias y valores contenidos en los documentos y la declaración de misión/filosofía. Se recurren a temas relacionados con la cultura organizacional informal.	Creencias y valores considerados en los convenios y las asociaciones de la industria y promulgadas por la industria a través de publicaciones y otros documentos.	Creencias ampliamente acogidas y publicadas en medios nacionales; valores ampliamente soportados por asociaciones populares, religiosas ej. Editoriales.
Educativo	Participación individual en programas de capacitación y comprometidos en las acciones que implican estos programas.	Programas de capacitación formal de la compañía o programas de asociaciones profesionales.	Programas de capacitación formal patrocinado por convenios, asociaciones profesionales adheridos a la industria.	Procedimientos empleados en la escuela formal: primaria, secundaria, currículo de la universidad y profesional.
Regulador	Los mandatos de la organización constriñen a sus miembros a través de reglas y regulaciones, o a través de la estructura del poder.	Los mandatos que por su naturaleza hay que cumplir, tal como los requerimientos en los aviones charters, los acuerdos entre el sindicato y la empresa, así como las regulaciones administrativas a largo plazo.	Los requerimientos interorganizacionales que por su naturaleza, se tienen que cumplir, tales como los estándares de certificación, los requerimientos de los proveedores, los estándares de una práctica, etc.	Leyes a nivel federal y estatal y regulaciones administrativas de tipo gubernamental en relación a prácticas específicas, así como las reglamentaciones y compromisos a nivel sindical y los acuerdos / convenios organizacionales.
Técnico	Mediciones operativas de la eficiencia y efectividad de la práctica a través de la auto observación ya sea de forma sistemática o casual.	Estudios de la organización relacionados con el desempeño en los que se incluyen estadísticas, reportes operativos y retroalimentación del cliente. Mostrar habilidad para retroalimentar los resultados a los miembros.	Estadísticas del desempeño de la práctica a nivel industria, están incluidas todas aquellas que son realizadas por asociaciones a las que se encuentre afiliada la organización, y estén disponibles para la organización y para los tomadores de decisión.	Estadísticas a nivel nacional relacionadas con el desempeño de la práctica especialmente aquellas relacionadas con la legitimidad; en especial aquellas conducidas por los académicos reconocidos.

Fuente: Traducido de Zeitz, Mittal, y McAulay (1999, pág. 754)

Ahora bien, una vez presentado un esquema mediante el cual nos brindan los autores indicios que nos ayudan a analizar la adopción/consolidación de una práctica, los autores

comentan que para estimar o calcular si una práctica está en la fase de adopción, o bien si se puede hablar de consolidación, hacen la consideración de que existen tanto factores cuantitativos como cualitativos. Los autores se enfocan a estos últimos asumiendo que lo cuantitativo se refleja en los informe estadísticos que arrojarán mediciones que son dictadas por organizaciones líderes y reconocidas como tal en la industria. Para los cualitativos se precisan dimensiones que se pueden observar en los mecanismos antes expuestos, estableciendo una clara diferencia de indicios que se identifiquen y conlleven a reflexionar si el matiz de dicho mecanismo se encuentra en una etapa de adopción o consolidación.

Para estos autores, la primera diferencia entre adopción y consolidación le confiere a la estimación cuantitativa de los mecanismos presentados. Una vez que existe un considerable número de elementos de soporte, la práctica organizacional comienza a verse natural y a consolidarse. La forma particular de hacer las cosas comienza a asumirse como tal y no implica ser evaluada de forma reflexiva por los actores, por lo que aquí se hablaría de que la práctica está más arraigada institucionalmente. Una práctica puede ser apoyada por la guía de asociaciones profesionales y/o por los líderes de la organización. La exhibición repetida de la práctica cuya duración se extienda es más probable que desarrolle, solidifique y elabore estructuras de conocimiento que la haga más resistente a los cambios, justo como ocurre con los estereotipos (Walsh, 1995) en (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999). Los autores afirman que una práctica llega a estar profundamente consolidada, cuando maneja los cambios cualitativos en las organizaciones y en el ambiente institucional, esto se refiere específicamente a observar ciertas “mediciones” cualitativas, que como se comentó, los autores tratan de mostrar que existen claras diferencias entre la etapa de adopción y consolidación de una práctica. Las dimensiones cualitativas se

exponen a continuación en el siguiente esquema especificando tanto para la adopción y la consolidación lo que habría que considerar:

**Tabla 4 Dimensiones de diferencias cualitativas para la adopción y la consolidación**

<b>Dimensión</b>	<b>Adopción</b>	<b>Consolidación</b>
Número	Pocos y diferentes mecanismos. Pocos elementos dentro de cada mecanismo	Muchos y variados mecanismos. Muchos elementos dentro de cada mecanismo
Compatibilidad	Poco ajuste con otras prácticas o con los valores y creencias.	La práctica se ajusta y llega a formar parte de agrupaciones de prácticas y es ampliamente consistente con los valores y creencias.
Formalidad	Énfasis en el contacto cara-a cara, la espontaneidad y presencia de una comunicación serendipita.	Modelos, reglas, valores llegan a ser formalizadas a través de documentos oficiales.
Profundidad	Las prácticas son meramente comportamientos externos reconocidos como “modas”.	Las prácticas están profundamente incrustadas dentro de la estructura conocimiento/valor y comienzan a estar implícitas en los supuestos.
Coherencia sistemática	Cada parte opera sin el conocimiento del otro.	Existe una coherencia y bien articulado anteproyecto para la práctica.
Interdependencia	Existen diferentes niveles y mecanismos que están desconectados y puestos al azar, a menudo con propósitos cruzados.	Mecanismos de diferentes niveles que están interconectados: la operación exitosa de uno depende de la operación exitosa del otro.

Fuente: Traducido de Zeitz, Mittal, y McAulay (1999, pág. 755).

La *formalización* se refiere a que los documentos oficiales soportan la longevidad de una práctica. Los documentos escritos promueven o refuerzan la durabilidad de una práctica, con la oportunidad de que su uso continúe y por tanto la probabilidad de que la gente la haga suya. La existencia de políticas formales, de asociaciones, de convenios y de personal especializado en la ejecución de la práctica son elementos a favor de su uso.

*Proposición 6: A mayor grado de formalidad de los mecanismos de consolidación, la práctica durará y resistirá los embates del ambiente.*

La *compatibilidad* se refiere a que las prácticas se encuentran profundamente consolidadas en la organización, es decir, son aquellas que sean altamente compatibles con otras prácticas institucionalizadas. Una única práctica estará mejor consolidada si congenia con grupos de prácticas, o al menos existen prácticas similares que se llevan a cabo en la organización. Una segunda forma de compatibilidad, se refiere al ajuste entre una práctica y el sistema de valores y de conocimientos a nivel organizacional y social.

*Proposición 7: A mayor grado de compatibilidad entre una práctica y otras prácticas y entre la práctica y el ambiente, mayor será la duración de la práctica y su habilidad para resistir el cambio.*

La *profundidad* de una práctica se refiere a lo extendido que una práctica se encuentre incrustada en las estructuras de conocimiento y de valor de los actores y su estrecha relación con los mecanismos culturales. La consolidación cognoscitiva ocurre cuando los conceptos de una práctica llegan a ser parte de las estructuras cognoscitivas de la gente. Una práctica puede llegar a estar tan profundamente incrustada que afecta lo que los gerentes deciden y lo que constituye su foco de atención.

*Proposición 8: A mayor grado en que una práctica está involucrada con el conocimiento de los actores y sus estructuras de valor, la práctica durará más y tendrá la habilidad de resistir los cambios.*

La *coherencia sistemática* se refiere a que las estructuras cognoscitivas de los individuos y en las organizaciones son desarrollados de forma consistente, si son soportados por una formulación coherente, esto es, por una bien articulada teoría o ideología. La consolidación se incrementa cuando el conjunto de prácticas son articuladas dentro de un sistema teórico o ideológico coherente, a través de las personas quienes desarrollan el conocimiento, los documentos que lo contienen y los medios empleados para impartir los conocimientos a otros.

*Proposición 9: A mayor grado de extensión de una práctica la cual sea soportada por una teoría o ideología bien articulada, la práctica tendrá mayor duración así como la habilidad para resistir los cambios.*

Las *redes de interdependencia* se refieren a que el desarrollo de asociaciones profesionales y asociaciones de la industria fortalecen el desarrollo de la administración efectiva de las organizaciones soportado por prácticas que constituyen parte del conocimiento científico a un nivel de análisis interorganizacional. La mutua interdependencia entre los niveles fortalece el compromiso con las prácticas de la administración.

*Proposición 10: Entre mayor sea el ajuste de los diferentes niveles de análisis, mayor será la duración de la práctica y su habilidad para resistir los cambios.*

Los autores exponen que las mediciones cuantitativas del desempeño en la organización le dan su sentido racional, por lo que la naturaleza específica de estas prácticas y el nivel de profundidad que alcancen será soportada por acciones gubernamentales que ejerzan una presión coercitiva para llevarlas a cabo. Este requerimiento demandará en las organizaciones sujetas a esta presión a entrenar a su personal para contar con gente especializada con roles perfectamente identificados y reconocidos por la cultura de la organización y más allá de sus fronteras.

Tal práctica puede ser ampliamente usada por la organización, por organizaciones de prestigio y ser copiada por muchos otros (modelos).

*Proposición 11: A mayor grado de ajuste entre los diferentes mecanismos que apoyan la realización de una práctica, mayor será la duración de la práctica y su habilidad para resistir los cambios del ambiente.*

A un nivel muy simple, fundamentan los autores, el esquema puede auxiliar para proveer una guía de la evidencia que hay que observar para evaluar la consolidación de una práctica o bien si está en la etapa de adopción. A su vez, recomiendan que el investigador requiere un entendimiento considerable del contexto cultural e histórico de la nación, sociedad, organización y de la práctica que es puesta a escrutinio.

Cuando los diferentes niveles de actividad dentro de la organización se llegan mutuamente a ajustar en función de una práctica, es un signo de que la consolidación está teniendo lugar. Es posible que una moda esté usualmente asociada con extensas publicaciones a nivel únicamente de un cierto tipo de organización, en cambio cuando se refiere a prácticas consolidadas son objeto de un mayor número de titulares en publicaciones de *journals*.

Es necesario examinar cómo y por qué tanto las modas como la consolidación de una práctica pueden co-existir. Es decir, una práctica puede ser una moda en un nivel de análisis mientras que en otro puede estar consolidada. Se considera que las organizaciones están coaccionadas por proporcionar productos/servicios que cumplan ciertos estándares de confiabilidad y eficiencia y así también es una forma de responder a las presiones por innovar ante los cambios tecnológicos y a las presiones del mercado (March & Simon, 1958) en (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999)). Una forma de ver a ambos, es colocar a la moda cuyo reflejo es

claro en los procesos que se encuentran visibles de la organización que dan la cara al público de la organización y en cambio las prácticas consolidadas son llevadas a cabo en lo profundo de la cultura (Zeit, 1986), (1988) citado por (Zeitz, Mittal, & McAulay, 1999).

## **1.7 Gestión**

Para la descripción en lo concerniente a la gestión, se considera conveniente enunciar las ideas relacionadas con gestión organizacional, gestión organizacional universitaria, organización, autoridad y jerarquía, ideología haciendo alusión al liderazgo y gestión como ideología para así contar con un panorama claro de lo que contempla la gestión y que esto permita reflexionar acerca del caso de estudio de estudio.

### **1.7.1 Gestión organizacional**

Desde la Biblia podemos encontrar que Jetro, suegro de Moisés y Sacerdote de Media, aconseja a su yerno para entender al pueblo, de formar una estructura jerárquica que lo ayudaría a impartir la justicia de manera más organizada. En tiempos de los griegos es Sócrates (470 a.C.-399 a.C.), quien en su discurso con Nicómaco, expone que los hombres que conducen los negocios públicos juiciosamente conducen también los privados sin equivocarse; así también Platón (429 a.C.-347 a.C.) manifiesta su preocupación por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego en atención a la administración de los negocios públicos; también destaca Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.) quien estudia la organización del Estado distinguiendo tres formas de organización pública: monarquía, aristocracia y democracia.

De este modo, la literatura de gestión empresarial se puede comentar que en su conformación de modalidades operativas, desde aquel entonces se encontraba plagada de un

estilo lírico sostenido por referencias numerosas y heteróclitas, así como de fuentes antiguas tales como el budismo, la Biblia y la filosofía moral contemporánea. Las obras de consejo y edificación moral relativas a la dirección de los negocios es lo que constituye la literatura de la gestión empresarial.

En el siglo XIX es donde se puede identificar a los sociólogos quienes aparecen con la venida de la Revolución Francesa de 1789. Un primer ejemplo es Thomas Hobbes (1588-1679) a quien se le atribuye la teoría contractualista del Estado que impone el orden y la organización de la vida social a la manera de un Leviatán<sup>9</sup>. Así también, Jean Jacques Rousseau (1712-1778) quien desarrolló la teoría del contrato social en el que el Estado surge de un acuerdo de voluntades para dirigirse. Karl Marx (1818-1883) y Frederick Engels (1820-1895) proponen una teoría del origen económico del Estado, donde se sostiene que todos los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres.

La invención de la máquina de vapor y su aplicación en la producción conllevó a un cambio paradigmático de pensamiento reflejado en la forma de trabajo, que modificó la estructura social y comercial de la época cuyo crecimiento industrial improvisado y cuyas prácticas organizativas se basaban en el empirismo. Esro propició las tensiones entre los trabajadores y propietarios de las industrias en donde los pastores protestantes y jueces vigilaban de manera voluntaria el cumplimiento de las nuevas leyes (Chiavenato, 2006, pág. 38).

---

<sup>9</sup> **Leviatán: o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil**, comúnmente llamado **Leviatán** (en inglés *Leviathan*), es el libro más conocido del filósofo político inglés Thomas Hobbes, publicado en (1651). El título del libro hace referencia al monstruo bíblico Leviatán, que posee un poder descomunal. En este libro, Hobbes establece su doctrina de derecho moderno como la base de las sociedades y de los gobiernos legítimos. Se ha dicho que el trabajo de Hobbes justifica filosóficamente la existencia del autoritarismo estatal, aunque también justificó la eliminación del absolutismo.

Es en la Europa del siglo XVII en donde comienzan a surgir las primeras teorías económicas que buscaban explicar lo acontecido en aquella época, pero no es sino hasta el siglo XVIII cuyo pensador considerado como el fundador intelectual del capitalismo, Adam Smith (1723-1790) es quien a través de su obra “La riqueza de las naciones” destaca conceptos como la división del trabajo, la especialización de las tareas cuya idea es desarrollada ampliamente a través de la obra de Taylor, quien la emplea como base de la administración científica de Estados Unidos. David Ricardo (1772 – 1823) expone y resalta los términos trabajo, capital, salario, renta, producción, precios y mercado. Para el siglo XIX, en su segunda mitad, el liberalismo económico comenzó a perder su enorme influencia a medida que el capitalismo se engrandecía con el surgimiento de los monopolios.

Con el surgimiento del capitalismo, el cual se puede decir que es el orden social que resulta de la libertad económica en la disposición y usufructo de la propiedad privada sobre el capital como herramienta de producción<sup>10</sup>. En el capitalismo, los individuos y las empresas llevan a cabo la producción y el intercambio de bienes o de servicios en forma libre dentro de la división del trabajo, con el propósito necesario del beneficio monetario para la obtención de recursos en función de cualquier orden de fines dentro del marco de una cooperación mediatizada por el mercado (Lajugie, 1987). La distribución, la producción y los precios de los bienes y servicios son determinados por el libre mercado, la oferta y la demanda entre productores y consumidores.

Para Max Weber (1864-1920), el capitalismo suponía la instauración de una nueva relación moral de los seres humanos con su trabajo, determinada en forma de vocación de tal manera que cada cual se consagraría con convicción y regularidad expresa esto en el ensayo “La

---

<sup>10</sup> Merriam-Webster's Collegiate Dictionary

ética protestante y el espíritu del capitalismo” cuyo trabajo constituye parte de los inicios de su texto sobre la sociología de la religión y sentando las bases para su trabajo futuro sobre el impacto de la cultura y la religión en el desarrollo de los sistemas económicos.

Para Aubert y De Gaulejac (1993), la función principal de la gestión es producir organización, en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver conflictos que aparecen día a día en el seno de la organización, y que buscan lograr una convivencia ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente. La gestión conlleva una cultura empresarial, es decir, unos valores, una ética determinada que será la plataforma común del conjunto de trabajadores de la empresa, y para lograr la adhesión de todos, hay que poner un *ideal común* articulado en una serie de creencias y principios como la legitimidad del beneficio, la preocupación de la persona, dar el mejor servicio disponible, la búsqueda de la calidad, etc. Dado que con esto, la gestión trastoca prácticamente los espacios de la vida social al punto de ser considerado por De Gaulejac como síntoma de la sociedad posmoderna.

La gestión empresarial toma sus bases fundadoras de los trabajos de Henry Fayol (1841-1925) y Frederick Taylor (1856-1915), el primero de origen francés y el segundo estadounidense. Fayol se considera como el fundador de la teoría clásica de la administración y sus investigaciones se resumen en que toda organización debe aplicar los siguientes principios: división del trabajo, disciplina, autoridad, unidad y jerarquía de mando, centralización, justa remuneración, estabilidad del personal, trabajo en equipo, iniciativa, interés general, etc. En el caso de Taylor, es considerado como el promotor de la organización científica del trabajo y como padre de la Administración Científica; su visión y principios fueron un gran adelanto, y una gran innovación frente a lo acostumbrado, ya que antes de esto, se consideraba que eran los trabajadores en quienes radicaba la tarea de organizar su trabajo y eran quienes mejor podían

saber de esto, porque eran ellos los que ejecutaban las tareas. Taylor, con su forma de trabajo, pretendía buscar la eficacia a través de los estudios de tiempos y movimientos; su propuesta representó una aportación valiosa para la organización del trabajo y la ideología propia de las organizaciones. Vale la pena resaltar que en los primeros años del siglo XX acontecía una explosión demográfica acelerada en las ciudades y por tanto una creciente demanda de productos.

Con esto resalta el papel de los directores quienes se les conoce como *managers* quedando los dueños de los medios de producción con el papel de propietarios o accionistas. Por tanto, resalta el término *manager* el cual es difundido en Francia en la década de los 80's, designándose a los cuadros de dirección de las grandes empresas y al manejo de las personas. En los 90's, el término destaca las cualidades de las personas que mejor se ajustan al ambiente donde reina la incertidumbre. Así pues, con las aportaciones de Taylor y Fayol se conforma las bases de la ciencia managerial, que busca una efectiva organización del trabajo. Taylor y Fayol considerados como fundadores de la gestión empresarial, en donde el punto de aplicación de control es sobre las personas.

El término *manager* se difundió y tomó en Francia su significado actual a lo largo de la década de 1980. En los 90's se utiliza el término *manager* para delimitar las cualidades de las personas que mejor se ajustan al actual estado del capitalismo y al entorno definido por la incertidumbre y complejidad en el cual conviven las empresas. En esta nueva concepción de esta década, los managers no tratan de dar órdenes, sino que se han convertido en animadores de equipo, catalizadores, visionarios, coach, inspiradores, etc. (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 124).

Uno de los primeros grandes principios que se emplean en el management tradicional, es el concepto de *cultura empresarial*, así como en segundo término el de calidad total. Aunado a esto, de forma adicional se vislumbra, la presencia de consideraciones ecológicas, éticas espirituales pero sobre todo, de proposiciones de modos de gestión cuyo objetivo es la cohesión y complicidad del espíritu de iniciativa y la creatividad en todos los niveles (Aktouf, 2004, pág. 216).

La autoridad que adquieren sus equipos está ligada a la confianza que les es otorgada gracias a su capacidad de comunicación y de escucha. El gestor no sólo ha de compartir los valores de la empresa sino que debe, además, saber resolver las situaciones complejas; debe ser capaz de adaptarse y afrontar los conflictos manteniéndose siempre flexible y abierto, y motivando a sus adeptos a hacer lo mismo.

El hombre managerial, expone De Gaulejac, es el resultado de un doble fenómeno, él es a la vez producto y productor. Productor, porque es él que acude a la empresa buscando cómo calmar esa sensación de vacío que le angustia y saciar su necesidad de creer en algo, de realizarse. Producto, porque la empresa lo trabaja, lo moldea de acuerdo con sus valores, creencias, proyectos e ideas; en resumen, su mundo imaginario.

El término **gestión** engloba una serie de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, el sistema de representación y un modelo de personalidad (Aubert & De Gaulejac, 1993, pág. 30):

- a) Estructura Organizativa: La organización está basada en un modelo reticular cuya configuración se adapta a las condiciones del entorno. La dirección por órdenes es

sustituida por una dirección de la que emanan reglas, y provee información y facilita la comunicación.

- b) Las prácticas directivas son establecidas para regular la coexistencia de enfoques no siempre compatibles, como son los beneficios que busca la organización, así como los intereses de los empleados.
- c) Un sistema de representación que está conformado por imágenes y una escala de valores la cual conforma una cultura empresarial, así como una ética determinada que será la plataforma común del conjunto de trabajadores de la organización.
- d) Un modelo de personalidad basada en el deseo del éxito; esto significa que el individuo sea un luchador, que ame la competición y el riesgo, se realizará en su carrera, disfrutará resolviendo problemas complejos y participará en los de los demás, animará a un equipo, medirá los conflictos, en definitiva de ser tomado en cuenta.

Los aspectos mencionados forman un sistema “socio mental” encrucijado entre lo económico, lo político, lo ideológico y lo psicológico.

De acuerdo con la lógica managerial, la organización le pide al individuo que haga frente a los problemas en términos de gestión. Se le invita a que aprenda a administrar su estrés, del mismo modo en que ha aprendido a administrarse el tiempo, la motivación de sus colaboradores, la de su familia, la de su vida. La búsqueda de la excelencia en el seno de la organización induce a un número elevado de individuos a un desafío permanente para superarse (Aubert & De Gaulejac, 1993).

De Gaulejac (2006) expone que el management se presenta como el arte de gobernar a los hombres y las cosas: acondicionar y escatimar, por un lado, ordenar y acomodar por el otro, y el

poder managerial prefiere la adhesión voluntaria a la sanción disciplinaria, la movilización a la restricción, la incitación a la imposición, la gratificación al castigo, la responsabilidad a la vigilancia. Su fuerza se arraiga a un sistema de valores que propicia el compromiso en el cual la búsqueda de un beneficio está aparejada con un ideal. El poder managerial se desarrolla en un mundo reticular, que pregona la movilidad y que busca colocar en sinergia lógicas multifuncionales y combinar elementos distintos.

En la **ideología de la gestión** se busca que la motivación del individuo sea a través de una identidad con la organización, y que la autoridad no sea ejercida de acuerdo a un modelo jerárquico. Se promueve que el líder, a través de su plan de trabajo, se organice en relación a las capacidades de cada miembro del grupo para facilitar que el individuo mejore sus actividades al obtener el placer de la recompensa y la autoestima, el cual se transforma en el proceso motivacional que promueve la creación de individuos luchadores.

La motivación es un eje fundamental, no visible quizá en ciertos momentos, pero cuyas evidencias se refleja en la obtención de resultados que trastocan la vida diaria de las organizaciones. La organización, a través de diferentes mecanismos, busca alinear las reglas formales promulgadas por la organización y la acción de los individuos. Los trabajadores tienen la libertad de optar entre sus alternativas y la organización coacciona su actuar a través de formas que aseguren el actuar de sus miembros; esto lo hace a través de la formalización de roles, el diseño organizacional, los incentivos, el poder por lo que cobra importancia la motivación. A lo largo de las aportaciones teóricas realizadas hasta nuestro presente, se puede observar, una infinidad de mecanismos que buscan dirigir incentivando la acción del individuo para el logro de los fines de la organización. Como bases centrales se puede citar a las teorías motivacionales provenientes de los trabajos de Abraham Maslow (1908-1970), Frederick Herzberg (1923-

2000), Douglas McGregor (1906-1964), Manfred-Neef (1932 -) entre otros. De hecho desde la Escuela Clásica de la Administración, la motivación constituía un foco de atención. Esta corriente suponía un hombre racional orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias por lo que si se pudiera encontrar un medio que contactar a las ganancias con el rendimiento, reportaría un mecanismo motivacional altamente eficiente. La Escuela de las Relaciones Humanas pone de manifiesto la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades. La motivación no únicamente estriba en buscar las *garantías* que conlleven a coaccionar al individuo de forma en que cumpla con sus actividades, sino esto va más allá: a que lo haga de la mejor manera posible, por lo que esto hace más profunda la complejidad de la formulación y aplicación de los mecanismos de motivación en una particular situación de una organización dada.

De este modo, la historia de la gestión empresarial es una sofisticación permanente de los medios de dominación, de cuanto ocurre en la empresa y su entorno siendo esta idea coincidente con lo promovido por De Gaulejac al considerar que las estrategias y las formas de dominación es donde la gestión expresa nítidamente su carácter, su esencia, su singularidad.

La forma de gestionar influye en la expresión de la estructura de la empresa, empleando ésta lo que De Gaulejac llama *estrategias sucesivas*: La primera de ellas es la *imposición* que actúa de forma exógena y supone una jerarquía férrea, vigilancia directa, estandarización de las tareas y un sinnúmero de reglamentaciones y controles; su expresión es la estructura de tipo piramidal. La segunda, de *intercambio*, busca que mediante su acción se logre un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los asalariados y las de la organización, como una forma de devolverles lo que se les arrebató a través de la dominación o imposición. La tercera, la

*animación*, busca promover que los asalariados se integren a una comunidad que triunfa dado el trabajo que ellos entregan a la organización.

Esta forma de gobernar el comportamiento humano se apoya en el desarrollo de una cultura de empresa a base de mitos, símbolos, una escala de valores común a todos y la puesta en práctica de proyectos comunes en la empresa (Aubert & De Gaulejac, 1993, pág. 40).

Ante esto, se estaría frente a un nuevo sistema de organización, que de acuerdo con De Gaulejac, busca someter al cuerpo (estimulando la mente y la imaginación) a un estadio en el que se promueve la adhesión, esto es, promoviendo en el individuo el deseo de participar en un proyecto colectivo concebido como *sistema managinario* en el que se expone que la imaginación será el objeto de gestión a través del cual se obtenga mayor productividad.

La palabra managinario se compone de dos términos: management e imaginario. Con esto se conforman tres mundos, el mundo imaginario, el mundo real y el simbólico, los cuales constituyen los tres pilares del funcionamiento de la psique. En el sistema managinario, la organización busca definir su identidad y crear su propia cultura para poder dar una imagen única al mundo exterior. La persona al sentirse parte de un colectivo, siente una especie de exaltación de sí misma, ya que el grupo es una prolongación de ella misma, una caja de resonancia para su ego, un amplificador de su persona; por eso los individuos buscan una causa, un grupo, una instancia que les permita salir de ellos mismos y escapar de la incertidumbre de sus limitaciones. (Aubert & De Gaulejac, 1993, pág. 40).

Con esta ideología, prolifera la existencia de una organización policelular en la que las sinergias de trabajo conjunto de las lógicas especializadas (la financiera, la técnica, la comercial, etc) crean su red de funcionamiento en la que el pilar es su misión. Cada una desarrolla normas,

reglas de funcionamiento únicas e invita a las otras a comunicarse de una determinada manera siguiendo su código, su modelo, sin tener el suficiente poder para imponerlo a los demás.

(Aubert & De Gaulejac, 1993, pág. 31).

El impacto de los procesos globales no tiene precedente. Vivimos un cambio vertiginoso de ideas, tecnologías, pautas culturales, bienes y servicios, capitales, información, etc. Desafortunadamente, viene acompañado de una alta concentración de la riqueza en unos cuantos, marginación social, una creciente brecha de diferencia entre los países desarrollados y subdesarrollados cada vez más marcada acompañado de una crisis ecológica sin precedentes.

Las organizaciones como parte del conglomerado mundial que viven y conviven en un contexto internacional, nacional y estatal cuyas características dependen del país en que se encuentren ubicadas, se ven presionadas para responder a las necesidades de orden mundial que van surgiendo a través de la evolución de las sociedades a lo largo de la historia. Es la necesidad de las organizaciones de operar “adecuadamente”, la que las mueve a buscar las formas óptimas para la obtención de sus objetivos. Las organizaciones viven una problemática representada por el aumento de la complejidad de los sistemas representativos de la empresa moderna expresada en el creciente número de interacciones entre los miembros de una población en crecimiento; la acelerada división del trabajo y la especialización de las funciones, el empleo paulatino de las máquinas que remplazan la mano de obra, con el consiguiente aumento de la productividad y la creciente velocidad y volumen en las comunicaciones y el transporte. Los cambios dificultan el desarrollo de las actividades operativas de la empresa, convirtiéndose en problemas que deben ser resueltos y por lo cual estas organizaciones se saben obligadas a innovar tecnologías que les permitan resolver dichos problemas.

Desde el punto de vista de los estudios organizacionales, de acuerdo con Montaña Hirose (1994), la posmodernidad ha sido interpretada como un cambio estructural cualitativo, caracterizada por una importancia creciente de los servicios y la producción automatizada, fuertemente influidos por el desarrollo de nuevas tecnologías computacionales, lo que ha propiciado la aparición de formas estructurales flexibles, poniendo con ello en tela de juicio, desde el punto de vista estrictamente formal, tanto la idea de misión como la de frontera.

Los cambios vertiginosos en el ámbito social, político, económico e inclusive religioso de una sociedad posmoderna, en la cual se encuentran emergidas las organizaciones, suscitan en ellas la búsqueda de prácticas que les permitan tanto afrontar su entorno y ser partícipe en él, como en su interior lograr una forma de operar que les permita obtener los resultados deseados; las organizaciones buscan formas de operar que les traiga beneficios, por lo que aquí se cita a la gestión que propone una serie de prácticas, de valores, de recetas que aparecieron en primer momento en la empresa privada y se extendieron rápidamente por todo el tejido social.

Para profundizar en la gestión organizacional, es necesario revisar la conformación de la organización, a través de la autoridad y jerarquía que opere (la estructura organizacional, la división del trabajo, la planeación y las metas y objetivos), la ideología imperante y la forma particular de como se efectúa la toma de decisiones. En este sentido se espera que, el líder-gestor tendrá la misión de articular los objetivos de la organización, de tal forma que sean logrados a través de la ejecución de funciones realizadas por los miembros de la organización, esperando que dicho amalgamamiento resulte fructífero para ambas partes y se logre un vínculo armonioso cuyos resultados se vean reflejados en la imagen que se forje y sean apreciados en el ámbito en el que se desenvuelva y opere.

### 1.7.2 Gestión organizacional universitaria

La Universidad Virtual, al ser el resultado de un mandato gubernamental emitido en 2006 con el compromiso de brindar educación superior a comunidades recónditas localizadas en el territorio chiapaneco, ha buscado realizar las gestiones necesarias para llevar a cabo esta acción. La gestión confirió no solamente al ámbito externo, referido al hecho de contar con las autorizaciones pertinentes a nivel institución para instaurarla, sino que realizó y conformó la gestión interna para que en sus operaciones se edificara de manera física y subjetiva la educación a distancia, y a dicha acción realizada al interior, es el aspecto al que se avocará el análisis de la dimensión gestión de este trabajo.

Desde su interior, lo hace no solamente modificando los procedimientos de trabajo, la edificación de un inmueble, la transferencia de conocimientos de tipo tecnológico para los actores que van a figurar, el establecimiento de una jerarquía reflejada en una estructura organizacional, una división del trabajo establecida, empleando un liderazgo, una planeación en la que se delinearán metas y objetivos coaccionados por una toma de decisiones que al parecer atiende más a una presión política externa que a las funciones sustantivas universitarias.

La máxima autoridad de la casa de estudios estatal, realiza en los últimos años la tarea de implantar un modelo educativo virtual, empleando la gestión como un sistema de organización del poder Aubert y De Gaulejac (1993; De Gaulejac, 2005). Retomando la tesis de Saldaña Rosas (2008) argumenta que la *Universidad Pública Estatal está enferma de gestión*, se puede decir que los actores en posición de poder en la Universidad, se valen de la gestión desde el exterior, tanto con el fin de implantar un modelo educativo virtual, como desde el interior; se arma de un arsenal de instrumentos que conforman “el conjunto de técnicas y herramientas para cumplir con los objetivos de la organización” (Saldaña Rosas, 2008, pág. 4).

A continuación, se tomarán algunas de las nociones expuestas por Saldaña Rosas (2008) que ayuden a exponer el caso de la Universidad, en el sentido de la reapropiación del modelo educativo virtual y la de su institucionalización.

La presencia de la gestión en la Universidad se puede observar en las prescripciones que de la empresa privada se han tomado de modo tal, que se ha llegado a una *empresarialización universitaria* (la ideología gestionaría como discurso hegemónico) y que esto de acuerdo con Saldaña Rosas (2008), se ha hecho sin mediación de ninguna especie llegándose a instalar como forma de racionalidad prioritaria de uso de dispositivos de dominación simbólica (reconocimientos, estatutos, cargos, etc.), los reales (tecnologías, sistemas de evaluación, de control, etc.) e imaginarios (identificación con los valores y el espíritu de la organización, idealización del líder, exaltación del narcisismo, etc.) que irrumpe en los procesos administrativos, sociológicos, psíquicos, económicos y políticos, desde donde la gestión despliega sus recursos de dominación.

La formulación de infinidad de formatos, guías e indicadores con los que se busca atender aspectos regulatorios de la universidad pública a nivel nacional e internacional, son nociones que muestran la presencia de la gestión, la cual busca reproducir relaciones asimétricas de poder convirtiéndose en lo que llama De Gaulejac (2005, pág. 21) “un sistema de organización del poder” que opera sobre los sujetos y moviliza sus energías psíquicas a favor de la organización, es decir, va más allá de la mera definición de ser un conjunto de técnicas sino que se convierte en todo un *sistema managinario* citado por De Gaulejac, en el que se persigue la adhesión voluntaria que prioriza la eficiencia y la rentabilidad, es decir, “si el control de tiempos y movimientos es el fundamento de los sistemas disciplinarios, el control y movilización de la energía psíquica es la base del sistema managinario” (Saldaña Rosas, 2008, pág. 6).

Al respecto, Saldaña Rosas (2008) argumenta que se ha empleado la gestión en las universidades, a través de la matematización de procesos difícilmente mesurables, como son la creación y apropiación del conocimiento en el afán de controlar las *variables* que inciden en la vida académica.

Por otra parte, de acuerdo con De Gaulejac (2005) “la particularidad de la gestión reside en el hecho de que no se trata de perseguir una finalidad elegida por los individuos, ni una finalidad negociada al interior de una colectividad, sino una finalidad impuesta desde el exterior” (pág. 46) y coincidiendo con la noción de tendencia isomórfica de DiMaggio y Powell (2001), el fenómeno del mimetismo en las organizaciones, en este caso la universidad, hace que reaccionen y accionen en función de presiones provenientes del exterior; en este caso, desde la percepción de los actores, el del gobierno estatal, que por años ha coaccionado a la vida universitaria en función de sus intereses, o bien, se podría decir, que ésta sirve a los intereses gubernamentales. Por lo que de acuerdo con Saldaña Rosas (2008), en el sentido de que “la gestión se convierte en el vehículo a través del cual las universidades atienden las agendas de temas y prioridades fijadas por el mercado y/o el Estado a través de sus diferentes agencias de regulación”.

La gestión al ser empleada como herramienta para formular estándares inalcanzables o maneras utópicas de medición, es decir, la *ideología gestinaria* empleada como generadora de herramientas administrativas que forjan dispositivos racionales que se articulan con mandatos absurdos y decisiones discrecionales da lugar a un término que por el propio Saldaña Rosas (2008) llama como *racionalidad simulada*, la cual es una respuesta de salida ante los mecanismos e instrumentos de dominación de la gestión, por lo que los actores actúan rellenando los formatos y/o procedimientos exigidos a discreción, en la búsqueda de alcanzar los perfiles

deseables para las acreditaciones anheladas siendo esto una respuesta esperada por la burocracia universitaria y por los funcionarios públicos quienes ven satisfechos sus intereses.

De acuerdo con la reflexión de Saldaña Rosas (2008): “la universidad (en tanto sistema organizado) va a procurar estandarizar procesos, homogeneizar lo heterogéneo, normalizar lo patológico, achatar las múltiples aristas de lo diverso, subsumir (...) los intereses en la lógica de la reproducción organizacional. En este sentido, la gestión provee esquemas de acción altamente rutinizados que facilitan la estandarización de actividades” (pág. 11).

La gestión se emplea para facilitar la estandarización de procesos, la rutinización de actividades para así garantizar el control de los sujetos individuales y colectivos. Para el académico, la movilización del imaginario por la ideología gestionaría se presenta como una necesidad imperativa de realizar una adecuada “gestión de sí mismo” que le reditúe beneficios en los sistemas de estímulos y recompensas (Saldaña Rosas, 2008).

Es conveniente destacar también, la idea que expone De Gaulejac acerca del carácter *axiomático de la gestión* ya que al buscar estandarizar funciones se autolegitima al ser contundente en las directrices que traza, al exponer, a través de sistemas de medición numérica, la garantía de la eficiencia sin importar el interrogante acerca de la finalidad de sus acciones y solamente fijando su interés en la obtención de resultados de corto plazo. Aunado a esto, las evaluaciones provenientes de los diferentes criterios que a nivel nacional y/o estatal se ha impuesto a las instituciones de educación superior, constituyen dispositivos de gestión tendientes a provocar tensiones en y entre los individuos y colectivos. Se trata de que las personas y grupos académicos interioricen un deber ser, un ideal del Yo que sea factor de movilización u canalización de su psique a favor de la reproducción del sistema de jerarquías de la universidad

(Saldaña Rosas, 2008). Lo anterior ha provocado, una verdadera "lucha de lugares" (De Gaulejac & Taboada, 1994) originándose una competencia sin tregua por ocupar un lugar cada vez más alto en la jerarquía meritocrática que arroja una verdadera subasta por obtener a los mejores académicos y estudiantes.

El ámbito de competencia entre instituciones de educación superior, desde el nivel nacional y estatal es aguerido, por lo cual han tenido que recurrir a caminos que les "aseguren" su permanencia y que los legitimen ante los ojos de la sociedad local, nacional e internacional, llevándolos a trasladar modelos "probados" que reflejen una ideología versátil y acorde a los tiempos de avance vertiginoso y de apertura ante el cambio de paradigma que trajo la globalización. Las Universidades Públicas Mexicanas (UPM), como Saldaña Rosas (2008) señala han tenido que soportar restricciones presupuestales, el escarnio público, el acoso de las élites que dominan el país, el descrédito de sus programas de estudio. La ideología gestiona universitaria ha buscado dar una respuesta a esto mediante la elaboración de fórmulas, herramientas y estrategias que faciliten la ejecución y demostración de su eficiencia dejando de lado o sin resolver el sentido académico y el verdadero impacto de su compromiso académico y social en las aulas. En la vida cotidiana universitaria, es común observar que los profesores ocupados y "preocupados" por la obtención de la acreditación de sus programas dejan de lado su labor docente, ausentándose de las aulas por largo tiempo y es común oír el discurso de que *se encuentran ocupados en mejorar la calidad de la enseñanza* siendo esto paradójico. Así también, los puestos otorgados en altas esferas de las UPM han sido empleados en ocasiones, como una plataforma que impulsa carreras políticas, como negocios particulares y/o como receptáculo para el pago de favores siendo lastradas las universidades por el peso de burocracias profundamente ineficientes y corruptas en defensa de nichos de poder anclados.

En las UPM se puede observar la entronización de la gestión como ideología al servicio del sistema de dominación en las universidades cuya acción ha provocado, entre otras cosas, cooptar las voces críticas permitiéndole la operación de añejos grupos de poder y no sólo doblegando voluntades, sino incorporándose esta lógica de la gestión al lenguaje institucional. Para Saldaña Rosas (2008):

El *management* o gestión es la forma específica en que el pensamiento neoliberal se ha posicionado dentro de las UPM, otorgando un discurso racional (y racionalizante), recursos eficientadores, paradigmas modernizadores y esquemas mentales tipo “*do it yourself*”, a los diversos actores universitarios, particularmente a los grupos dirigentes y dominantes, sin que haya encontrado mayores obstáculos. (pág. 15).

Por último, *la lógica de la sospecha* como principio rector de la vida académica, justifica la introducción de criterios de conducción, pandemia de evaluaciones y de prácticas en ocasiones corruptas y deficientes empleados como mecanismos para demostrar la “productividad” de los académicos.

### **1.7.3 La organización**

Estudiamos y vivimos en y para las organizaciones. Desde el nacimiento hasta la muerte, convivimos dentro de un entretejido social llamado organización. Prácticamente, todas las funciones de la sociedad encuentran una alternativa de solución generada en alguna organización. Resulta difícil encontrar una necesidad de los seres humanos que no tenga una respuesta elaborada organizacionalmente. El hecho social estudiado en el presente trabajo acontece en una organización. Por tanto, se consideró pertinente reflexionar acerca de lo que es y conlleva una organización.

Remontándose un poco a la historia de la humanidad, en la era de las grandes culturas, se forman organizaciones importantes en los centros urbanos, especialmente para dar cumplimiento a funciones religiosas, militares o comerciales. En estas sociedades, sin embargo, no se encuentran las organizaciones tan difundidas en el cotidiano como lo es hoy en día. Con la industrialización y extensión de la monetarización de la economía hasta el trueque, se posibilitaron las bases para el aumento de la complejidad de la sociedad. Los sistemas organizacionales marchan de la mano del proceso racionalizador y secularizador que transformó a la sociedad para llevarla a lo que sería la modernidad. Con esto, la organización pasó a ocupar el lugar central en la búsqueda; logro y oferta de soluciones a nuevos problemas que enfrentaba la sociedad como producto de su crecimiento. Desde tiempos ancestrales, las organizaciones han buscado responder a las necesidades de la sociedad de su tiempo, ocasionando transformaciones en las mismas que trastocan no sólo su conformación estructural, sino la relación que establecen con los miembros de la organización.

Para hablar de organizaciones, hay que comenzar tratando de hacer una retrospectiva breve de lo que se concibe como organización. Aunque esta tarea puede ser letal, es necesaria con el fin de comprender lo que se está estudiando. En el análisis organizacional es pertinente mencionar a Max Weber (1864-1920), cuya obra trascendental se refiere a la *teoría de las burocracias* y la autoridad; Weber (1947) habló de organización como un “grupo corporativo”, distinguiéndolo de otras formas de organización social. Weber lo enunció como sigue: El grupo corporativo involucra “una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas... hasta donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función regular es ésta, la de fungir como jefe o cabeza y por lo general tiene un papel administrativo” (págs. 145-146). Esta enunciación posee varios elementos a destacar los cuales

aun es posible apreciar en definiciones contemporáneas; una de ellas es *las organizaciones involucran relaciones sociales*, es decir, los individuos interactúan dentro de la organización; sugiere la referencia a *fronteras cerradas o limitadas*, los individuos no están en contacto al azar, *incluye partes de la población y excluye otras, la idea de orden*; así mismo hace referencia a patrones de interacción al referirse a que existe una estructuración *de la interacción impuesta* por la misma organización; finalmente sugiere que las organizaciones contienen una *jerarquía de autoridad* y una *división del trabajo* al realizar sus funciones (Hall, 1996).

Weber también advierte que las organizaciones realizan continuas actividades con propósitos de una clase específica (1946, págs. 151-152); esto último sugiere que las organizaciones establecen metas que trastocan las vidas de sus miembros.

Chester Barnard (1938) la organización: “es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o mas personas” (pág. 73). Con esto, Barnard enfatiza la voluntad de los miembros para contribuir a un propósito en común, destacando así el papel del individuo y contrastando con lo anterior, Weber enfatiza el sistema.

Otro teórico destacado es Karl Marx quien aunque no emitió una definición como tal, en su análisis del orden social enunció elementos a destacar. La noción clave de Marx es la *praxis* o actividad práctica humana (Heydebrand, 1977). Otro elemento son los *resultados*, Heydebrand señala que existen dos tipos de resultados. El primero son los productos, artefactos o construcciones y el segundo son las actividades humanas, las cuales se refieren a las formas en que se lleva a cabo el trabajo, los procedimientos utilizados, los arreglos de poder, etc.

Ahora bien, ya en la década de los 60's en la cual el análisis organizacional es situado como materia de estudio en sociología, dos autores destacados, Etzioni (1964) y Scott (1964) dan

muestra de su reflexión y enuncian una definición cada uno de ellos, las cuales se exponen a continuación. Para Etzioni:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para *buscar metas específicas* (se agregó el énfasis). Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familias (Etzioni, 1964, pág. 3).

Por su parte Scott señala:

...las organizaciones se definen como colectividades... que se han establecido para la consecución de *objetivos* relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante, ... queda claro que las organizaciones tienen características distintivas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y, un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de sus *metas* comunes (Scott W. , 1964, pág. 488); se agregaron las cursivas).

Otra definición que se cita con el fin de mostrar la diversidad de elementos que puede contener es la mencionada por Hall:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas;

las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996, pág. 33).

Ahora bien, situándose en el ámbito del hecho social de esta investigación, la universidad como organización, de acuerdo con Montaña Hirose (2000a) puede ser entendida como:

un espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de acción distinta-técnica, económica, política, emotiva, cultural, etc. - en la cual intervienen múltiples actores, con intereses propios que hacen del conflicto y el poder ingredientes básicos de su funcionamiento; construida sobre diversas estructuras y representado múltiples proyectos difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana. (págs. 108-109)

Montaña Hirose (2004a) presenta un cuadro en donde establece una caracterización de tipos de organizaciones cuya visión permite mostrar el establecimiento de categorías, el cual señala tipos de organizaciones mexicanas. En él enumera a gran empresa, pequeña empresa, grupos empresariales, municipios, agencias estatales, universidades y sindicatos. De acuerdo con esta información, las universidades son “organizaciones del estado sensibles al cambio económico y social que han sufrido transformaciones radicales en el corto plazo; muestran una incorporación creciente de la ideología empresarial y una alta diversidad de formas estructurales”. (Montaña Hirose, 2004a, pág. 31).

#### **1.7.4 Autoridad y jerarquía**

En referencia a la autoridad y jerarquía en una organización, se expone la estructura organizacional, división del trabajo, planeación, metas y objetivos, toma de decisiones en la que se describe la racionalidad limitada y el proceso de toma de decisiones, el poder y la

organización, la ideología y dentro de ésta se considera al liderazgo y la gestión como ideología, esto con el fin de detallar las ideas que muestren las formas de orientar la acción de los individuos hacia la puesta en marcha de un modelo organizacional.

#### **1.7.4.1 La estructura organizacional**

Las estructuras organizacionales están cambiando continuamente, según se ven influenciadas por las interacciones de los miembros y las presiones ambientales incesantes. La estructura de una organización no queda fija jamás. Más bien, configura lo que sucede en una organización, y a su vez es configurada por lo que sucede en la organización.

De acuerdo con Hall (1996) las organizaciones sirven para tres funciones:

- a) Elaboran productos organizacionales con el fin de alcanzar objetivos.
- b) Las estructuras se diseñan para regular que los individuos se ajusten a los requisitos de la organización.
- c) Las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman las decisiones, y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.

En la estructura organizacional establecida puede haber variaciones intraorganizacionales, es decir, puede haber diferencias estructurales entre las unidades de trabajo, departamentos, divisiones de acuerdo al nivel de jerarquía. Ésta se ve estrechamente vinculada con el ambiente donde las organizaciones están insertas, en especial en términos de tecnología que utiliza la organización. (Lawrence & Lorsch, 1967).

Existen tres pautas que una estructura organizacional refleja en la manera en que se instaure en la organización, como son *la complejidad, la formalización y la centralización*.

### *Complejidad*

Las organizaciones complejas contienen muchas subpartes que requieren de coordinación y control y mientras más compleja es una organización, más serios se vuelven estos puntos. Existen variaciones intraorganizaciones (es decir, partes individuales de una organización varían en su grado de complejidad) dependiendo de los proyectos y objetivos que la organización se imponga; la complejidad se refleja en la estructura organizacional especificando ya sea de manera horizontal, vertical o espacial, la distribución de puestos que destine para su funcionamiento.

### *Formalización*

El comportamiento de una persona se ve afectado de manera vital por el grado de dicha formalización. El grado hasta el cual está formalizada una organización es una indicación de las perspectivas de quienes toman decisiones en ella respecto de los miembros. Si se cree que los miembros son capaces de ejercer un juicio excelente y autocontrol, la formalización será baja; si se les ve como incapaces de tomar sus propias decisiones y requerir un gran número de reglas para guiar su comportamiento, la formalización será alta. La formalización involucra el control organizacional sobre el individuo (Clegg & Dunkerly, 1980) teniendo un significado ético y político, además de ser un componente estructural. Las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización forman parte de lo que se llama formalización. Así también, “las organizaciones con trabajo rutinario es más probable que tengan mayor formalización de sus papeles organizacionales” (Hage & Aiken, 1969, pág. 371).

### *Centralización*

La centralización se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones. La distribución de poder está sujeta a cambios, al ganar o perder poder con el tiempo, los grupos o individuos. La distribución del poder está presente en la definición de centralización de una organización. Hage (1980) define a la centralización como “el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de grupos en la organización” (pág. 65). Mientras más grande sea el nivel de participación en las decisiones estratégicas de mayor número de grupos en una organización, menor es la centralización. El enfoque de Hage enfatiza el hecho de que el poder se ejercita en diversas formas y en ubicaciones dentro de una organización.

Van de Ven y Ferry (1980) definen la centralización como:

El lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toman de manera jerárquica, se considera que una unidad organizacional está centralizada; una unidad descentralizada por lo general implica que la mayor fuente de toma de decisiones ha sido delegada por los administradores de línea al personal subordinado. (pág. 399).

#### **1.7.4.2 La división del trabajo**

La creación de una organización responde a la necesidad de alcanzar algún propósito que los individuos no pueden lograr por sí solos, por tanto es posible que dos o más personas con intereses en común se organicen y las una un mismo propósito dando la necesidad de dividirse el trabajo. La división del trabajo emana desde la familia, dentro de la cual la división de actividades se concebía de acuerdo a la edad y el sexo.

En las organizaciones, las labores se multiplican debido al impacto tecnológico y a lo sofisticado de algunos productos. La organización se desarrolla y la división del trabajo se intensifica debido a que, en la compleja época industrial, comercial y tecnológica, el hombre busca constantemente el mejor camino para lograr sus objetivos con mayor eficiencia y eficacia.

Rodríguez Valencia (2002) concibe a la división del trabajo como “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo”. (pág. 17) .

La división del trabajo se establece para racionalizar las actividades de la organización y esto conduce al surgimiento de unidades orgánicas cuya distribución y lugar se establece en el organigrama. Las unidades y puestos que integren un organigrama pueden tener denominaciones genéricas y particulares dependiendo de la naturaleza de la función que realicen.

La división del trabajo es el resultado de la organización misma de las labores a emprender de acuerdo a lo planeado y concebido por la organización, por lo que se puede citar a tres de las causas (que se consideran aplicables a este trabajo) de su establecimiento que Rodríguez Valencia (2002, pág. 18) considera:

- Las diferentes funciones orgánicas de una organización y de la necesidad de agrupar las distintas actividades.
- La decisión de aprovechar las ventajas de la especialización.
- La necesidad de circunscribir los conocimientos de la gente hacia un área específica de especialización.

Por último, es conveniente comentar que las unidades orgánicas que surgen en el proceso de organización y que son consecuencia de la división del trabajo y de la agrupación de las actividades requieren de un elemento esencial y básico para que tengan expresión, significado y puedan adquirir funcionalidad la cual es la autoridad, y que se ejerce a través del liderazgo.

#### **1.7.4.3 La planeación**

La importancia de la planeación formal ha crecido en forma dramática en las organizaciones. Durante la primera mitad del siglo pasado, la planeación era realizada por unas cuantas corporaciones de manera formal. Aunque en un principio sólo las organizaciones más grandes adoptaron la planeación formal, ahora lo hacen incluso las pequeñas organizaciones manejadas por visionarios.

La planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán (Bateman & Snell, 1999, pág. 130) constituyendo un esfuerzo determinado, dirigido y controlado por las autoridades cuyas decisiones se ven afectadas por el entorno y por las reacciones y motivaciones de los empleados.

#### **1.7.4.4 Metas y objetivos**

La definición de metas y objetivos es primordial en la planeación, ya que estos exigirán una gran parte de los recursos y determinarán las actividades durante largo tiempo de la empresa o del proyecto.

**Objetivo:** ¿A dónde debería dirigirse la empresa? Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.

Representan los resultados que la empresa desea alcanzar establecidos para realizarse en un

tiempo específico. Es importante tener claro los objetivos organizacionales para que al coordinar los recursos, éstos sean enfocados hacia el logro y con ello aumentar la eficiencia que se define en cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización use para desplazarse hacia el logro de los objetivos.

Las **metas** son los propósitos o fines que el gerente desea alcanzar y deben ser específicas, retadoras y realistas (Bateman & Snell, 1999, pág. 132). Cuando las metas son adecuadas también se deben cuantificar y relacionar con un marco de tiempo; así mismo, deben ser aceptadas por las autoridades y empleados encargados de realizar las actividades que permitan alcanzarlas y ser consistentes tanto al interior como entre las unidades de trabajo. Para Bustos (2003, pág. 27), las metas son los objetivos cualificados y comenta que cuando un empresario establece claramente sus objetivos, tiene un reto enfrente ya que ha transmitido claramente sus instrucciones y ha tomado y generado compromisos en sus subalternos.

**Meta:** Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del periodo de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras, son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

#### **1.7.4.5 La toma de decisiones**

En la toma de decisiones, los procesos de decisión se utilizan y son importantes para entender lo que pasa en las organizaciones, porque existe una ambigüedad en muchas situaciones en que se enfrentan diversas opiniones. La ambigüedad en las organizaciones es sinónimo de falta de claridad y definición, los individuos en general se encuentran ante un mundo complejo y cambiante.

De acuerdo con Omar Acktouf el término *decidir* proviene del latín *decidere* que quiere decir contrastar. Muchos matices se adhieren a este vocablo: distinguir, escoger, determinar, resolver, arbitrar, juzgar, optar, pronunciarse. En cuanto a la palabra *decisor* se cree que se deriva del inglés *decider*, que se designa a una persona que física o moralmente tiene el poder de decisión. Señala el autor, que la decisión está irremisiblemente asociada a la noción de poder (Acktouf, 1989).

Sin duda alguna, un concepto importante en la toma de decisiones es el de racionalidad, Hebert A. Simon considera que la racionalidad “se ocupa de la decisión de alternativas preferidas de actividad, de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas” (Simon H. , 1988, pág. 73).

Según Omar Acktouf, la toma de decisiones es importante para las organizaciones, pues reviste ese carácter de prestigio y de poder conferido a la persona que manda, pero también porque es el acto administrativo a través del cual uno se compromete, se manifiesta o transforma su voluntad en acción visible y concreta, implicando consecuencias igualmente visibles y concretas (Acktouf, 1989, pág. 142).

La información constituye un factor crucial; la cantidad y clase de información determina la certeza en el proceso de toma de decisiones.

#### **1.7.4.5.1 La racionalidad limitada**

Desde el punto de vista de Hebert A. Simon “lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa, es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano” (Simon H. , 1988, pág. XIII) ya que la racionalidad

intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos se dan por satisfechos porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo.

Aunado a lo anterior, en cuanto a los *límites de la racionalidad*, Simon advierte que es imposible que el comportamiento de un individuo solo y aislado alcance un alto grado de racionalidad y argumenta lo siguiente:

Los límites de la racionalidad se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión, todos los aspectos de valor de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia. La racionalidad humana opera dentro de los límites de un medio ambiente psicológico. Este medio ambiente impone al individuo, una selección de factores sobre los que debe basar sus decisiones. Sin embargo, los mismos estímulos de la decisión pueden ser controlados de modo que sirvan a finalidades más amplias y una sucesión de decisiones individuales puede ser integrada en un plan bien conocido (Simon H. , 1988, pág. 104).

Sobre la racionalidad y la toma de decisiones se advierte, que las organizaciones hacen el esfuerzo de incursionar en esto en el supuesto de contar con la mayor racionalidad posible buscando actuar de forma más eficientemente posible, si bien es un hecho que no se logra la racionalidad total, es conveniente asegurarse de ir hacia la búsqueda de ella.

Existe una cantidad muy limitada de racionalidad disponible en el proceso de toma de decisiones. Simon (1957) planteó que las decisiones se toman con un criterio de *racionalidad limitada*. Las razones para los límites en la racionalidad, están ligadas a la incapacidad del sistema como un todo, para proporcionar información máxima o siquiera adecuada para la toma de decisiones, y la incapacidad del que toma las decisiones de manejar inteligentemente incluso la información inadecuada que está disponible. Muchos elementos se ponen en juego al tomar

decisiones; entre ellos figuran los valores y sentimientos (Etzioni, 1988) y además de estos la gente tiene hábitos (Camic, 1985) que orientan su comportamiento.

Los directivos en las organizaciones se caracterizan por tomar las decisiones sobre la base de la intuición y del buen juicio, sin análisis previo de las variables internas ni externas que inciden en la buena marcha de la organización, originando situaciones de ambigüedad y de acoplamiento flojo, manifestándose en buena medida, como una anarquía organizada reflejándose en la baja competitividad, disminución de rendimientos, falta de liquidez, desesperación y conflicto (Rodríguez Peñuelas, 2004).

La industria a la que pertenecen las organizaciones, crean su propia racionalidad institucional (Fligstein, 1992) lo que conlleva a la creación de sus propias racionalidades. El ambiente en el cual operan las organizaciones puede convertirse de cortés a hostil (Morris, 1999) lo que a su vez modificaría el proceso de toma de decisiones al interior de la organización. La cultura existente en los ámbitos organizacional, estatal e internacional afectan la forma en que realizan las organizaciones el escrutinio e interpretación a medida que las organizaciones incorporan información para la toma de decisiones. (Schneider, 1989).

Las organizaciones, al hacer frente a un ámbito complejo y cambiante, toman decisiones que son manifestadas a través de las acciones que emprenden, por lo que con esto es conveniente hacer alusión al modelo del bote de basura para la toma de decisiones, que en esencia afirma que las organizaciones tienen un repertorio de respuestas a los problemas, que están localizados en su bote de basura (Cohen, March, & Olsen, 1972). La experiencia es tomada al formular una solución adecuada al problema que se esté planteando. La toma de decisiones humanas es una actividad de búsqueda impulsada por símbolos (Masuch & LaPotin, 1989). El enfoque del bote

de basura destaca el hecho de que buscamos los símbolos familiares que hemos utilizado en el pasado. Los botes de basura reflejan mucho el estilo de vida e intereses de las organizaciones e individuos, de manera que las organizaciones vuelven a decisiones previas que han sido descartadas o hechas a un lado. Esto quiere decir que poco se entrará en la situación de toma de decisiones por la vía de nuevas decisiones. Las decisiones son tomadas por los administradores en pequeñas dosis que tienen sentido para ellos y que se va observando si en efecto se obtiene el resultado esperado.

Las opciones que se determinen como viables para dar respuesta a la toma de decisiones que se tenga que emprender de acuerdo con Alexander (1979), se toman de manera intuitiva e informal realizando como siguiente, la evaluación de las consecuencias de la decisión, es decir, los que toman las decisiones al más alto nivel toman sus decisiones y después desarrollan las razones que suenan racionales para justificarlos, después de que las han tomado.

La toma de decisiones constriñe al ambiente institucional imperante en las organizaciones. Los participantes en la toma de decisiones enfrentan incertidumbre y existen variaciones en el poder para participar en la toma de decisiones. En la organización, las decisiones que son tomadas por quienes se encuentran en la cima del organigrama, son decisiones estratégicas de las que se van a desprender las acciones que el resto de los puestos a nivel intermedio y operativo realizarán. En las organizaciones existen diferentes grados de participación de los subordinados en la toma de decisiones estratégica, al ser mayor, la aceptación de los subordinados de la decisión también se incrementará.

#### 1.7.4.5.2 El proceso de toma de decisiones

De acuerdo con Mintzberg, citado por Acktouf, el proceso de toma de decisiones consta de nueve etapas que se describen a continuación (Acktouf, 1989, pág. 145):

- ❖ Etapa 1: *Toma de conciencia de la existencia de un problema*, de la necesidad de efectuar una elección, de arbitrar, corregir, reorientar, cambiar las cosas, localización e identificación del problema, la dificultad o la nueva necesidad.
- ❖ Etapa 2: *Precisión del estado de cosas* mediante una mayor definición del problema a través de la elaboración de un *diagnóstico*. En esta etapa, se debe reunir un máximo de información sobre las características de la situación, su génesis, los principales factores que condujeron a ella, tanto dentro como fuera de la empresa.
- ❖ Etapa 3: Recordar, precisar o determinar *los objetivos generales* que se persiguen y los objetivos parciales que se quieren lograr para corregir o mejorar la situación. Como en el caso de la planificación, estos objetivos deben ser tan precisos como sea posible, así como mensurables. Si las condiciones se prestan, los objetivos deben ser jerarquizados, distinguidos por orden de prioridad, desde lo más inmediato, lo más parcial, hasta lo más global.
- ❖ Etapa 4: Determinación de los *criterios* que servirán para comparar opciones y posibilidades para dar medidas más objetivas y para hacer las metas perseguidas más específicas, más fácilmente cuantificables.
- ❖ Etapa 5: *Investigación e identificación*, inventario de los *recursos* disponibles y de su condición. Estudio de la capacidad de estos recursos para llevar a cabo la realización de los objetivos considerados. Estudio de las posibilidades de procurarse recursos suplementarios si fuera necesario, etcétera.

- ❖ Etapa 6: Investigación e identificación de las *limitaciones eludibles* e ineludibles internas y externas, financieras y humanas, materiales y legales.
- ❖ Etapa 7: Búsqueda de *posibles*, soluciones, opciones capaces en el marco de los objetivos, los recursos y limitaciones inventariadas de conducir lo más cercanamente al estado futuro deseado. Aquí es importante enumerar un máximo de soluciones y opciones, de no quedarse en la primera posibilidad que parezca viable, pues reflexionando en mayor profundidad siempre se encontrará algo mejor.
- ❖ Etapa 8: *Comparación y evaluación* de todas las soluciones consideradas viables en relación con los objetivos, los recursos y las limitaciones.
- ❖ Etapa 9: *La selección de la solución* (o una combinación de varias) más apta para llegar al resultado deseado en la forma más directa y al menor costo.

#### **1.7.4.6 El poder y la organización**

El poder ha jugado un papel importante en el comportamiento humano. Es posible remontarse a Aristóteles quien clasificó los sistemas políticos de acuerdo con su distribución interna del poder. Maquiavelo instruyó a su príncipe respecto de cómo llegar al poder y conservarlo. Hobbes consideró el deseo de poder como la fuente del comportamiento humano. Marx argumentó que el poder político se acumula en forma inevitable en la clase económicamente dominante; por mencionar algunos ejemplos. De esta forma, se observa su importancia en la sociedad en general, como no lo va a tener al interior de las organizaciones.

Dentro de los estudios organizacionales, se puede mencionar que existen tres corrientes importantes con referencia al poder. Estas son la funcionalista, la crítica y la posmoderna. La primera es de manufactura principalmente norteamericana, la segunda cobija las ideas de Weber

y la tercera considera los desarrollos realizados por Foucault (1979) relativos a la microfísica del poder.

### *Funcionalista*

El surgimiento de esta corriente se le atribuye a Hobbes (1651) quien definió al poder como los medios presentes para obtener algún bien futuro (Clegg S. R., 1989, pág. 22). Hobbes identifica al poder con algunos atributos y posesiones como fuerza física, destreza personal, riqueza y instrumentos de guerra, entre otros. Desde esta visión clásica, el funcionalismo concibe al poder para hacer algo, como un recurso, como una capacidad, como una habilidad o atributo de quien lo ejerce o posee (Pfeffer, 2000, pág. 185). Como tal, tiene una estrecha relación con el concepto de influencia y se asocia a distintas fuentes y métodos para su ejercicio.

En relación a las fuentes, Handy (1982) hace referencia a poder físico, poder generado con base en los recursos, poder derivado de la posición, poder experto y poder personal. Hardy y Clegg (1996, pág. 26) critican el hecho de establecer fuentes de poder, ya que sería una lista inacabada debido a las diferentes circunstancias en que algo pueda ser considerado como fuente de poder. Por otra parte, la corriente funcionalista analiza sólo el poder legítimo. Es decir, aunque esta corriente reconoce distintas fuentes de las que puede provenir el poder, las reconoce dentro del poder legítimo, aunque en efecto no desconoce la existencia del poder ilegítimo o informal y se asocia a la política (en sentido negativo) que se da al interior de la organización (Lukes, 1984, pág. 28). Al poder informal se le considera con un matiz negativo ya que se le considera negativa y disfuncional.

Entre los mecanismos para ejercer el poder se encuentran lo que divide Handy en abiertos y ocultos. Los abiertos son el uso de la fuerza, las reglas, el intercambio y la persuasión, y los ocultos son la ecología y el magnetismo (Handy C. B., 1982):

El primero es la coerción derivándose del poder físico o la amenaza del uso. El segundo es aquel que se aplica por medio de reglas y procedimientos que involucran jerarquía y autoridad. El tercero es el intercambio o negociación; este puede incluir promociones, amistades, inclusión en un grupo o estatus, etc. El cuarto es la persuasión basado en la lógica, el argumento y la evidencia de hechos. (págs. 121-128).

En relación a los cerrados, como se mencionó, están la ecología y el magnetismo. La ecología, en términos organizacionales se refiere a que todo comportamiento se realiza en un ambiente que contiene elementos físicos, psicológicos y sociales y cada uno de éstos impacta al otro, lo condiciona o facilita lo que permite comprender el comportamiento de las personas. El magnetismo o carisma es el uso del poder personal que posee; esta cualidad proviene de la confianza que genera, la habilidad, el respeto que provoca, la lealtad a los principios que sustenta, etc.

Este enfoque de poder es como lo señala Parsons (1973) “Un medio simbólico generalizado que circula de modo muy parecido al dinero, cuya posición y uso permiten desempeñar más eficazmente el cometido de un cargo con autoridad en una colectividad (pág. 24).

### *Crítica*

Los trabajos de Marx Weber son los sustentos de esta perspectiva, refiriéndose a que el poder es una relación, en general asimétrica, que implica al mismo tiempo dominación y resistencia. El

poder se ejerce sobre las personas y se utiliza para resolver conflictos, conciliar intereses y negociar los intereses de la organización. A diferencia del enfoque anterior, el poder no se determina por los atributos de los actores, no es un poder para sino un poder sobre las personas.

Esta perspectiva reconoce que las relaciones de poder en la organización descansan, no sólo en la estructura formal, sino que existe uno informal determinado por las relaciones de propiedad, posesión y control de medios de producción y son mediados por el conocimiento, la creatividad, la discreción, la posibilidad y la capacidad de gestión de los actores (Clegg S. R., 1989, pág. 73).

Weber en su enfoque crítico del poder habla de poder y dominación cuya base metodológica son los tipos ideales. El *tipo ideal* es una abstracción, una construcción intelectual, una utopía difícil de encontrar en su expresión pura. Para Weber existe una teoría de la organización representada por su concepto de asociación y su liga con los tipos ideales de dominación. Una asociación es una forma de dominación, es decir, una organización donde se ejerce el poder bajo ciertas bases y estructuras cuyos tipos puros son la dominación legal, la tradicional y la carismática, la asociación puede entenderse como:

Una relación social con una regulación limitadora hacia afuera cuando el mantenimiento de su orden está garantizado por la conducta de determinados hombres, destinada en especial a ese propósito: un dirigente, y eventualmente, un cuadro administrativo (Weber, 1977, pág. 39).

Otros teóricos que siguen la corriente crítica de Weber, son Crozier y Friedberg, para ellos una organización es primordialmente:

El reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo, de cálculo donde las relaciones conflictivas no se ordenan según un esquema lógico integrado (sino que) para muchos actores, son el medio de manifestarse y de pensar sobre el sistema y sus agremiados aunque sea de manera totalmente desigual... (esto es así porque el hombre)... antes que nada es una cabeza, es decir, una libertad, o, dicho en términos más concretos, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 39).

Así pues en la organización, el actor individual tiene una autonomía relativa pudiendo tomar las oportunidades que se le presentan en el marco de las restricciones inherentes de la organización, teniendo dicha elección un matiz contingente.

Para Crozier y Friedberg el poder implica siempre:

La posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos... actuar sobre el prójimo es entrar en una relación con él; y es en esta relación donde se desarrolla el poder de una persona A sobre una persona B... El poder es pues, una relación y no un atributo de los actores (1990, pág. 55).

En esta concepción, el poder se ejerce en el contexto de una estrategia, la cual es un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es aprovechar las oportunidades para mejorar su situación, y otro defensivo, que consiste en mantener y ampliar su margen de autonomía y por ende, su capacidad de actuar. Estos autores conciben que las características estructurales de una organización delimitan o restringen el ejercicio del poder entre los miembros de la misma y definen las condiciones en que éstos pueden negociar entre sí:

Las estructuras y reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización son las que determinan (...) las relaciones de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo cual condiciona profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 66).

Estos autores destacan algunas características organizacionales ligadas al ejercicio del poder, como las zonas de incertidumbre que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y sus entornos: el control de la comunicación y la información en la organización y la existencia de reglas organizativas. Hacen alusión también a la existencia de una segunda estructura de poder, paralela a la que el organigrama oficial codifica y legitima permitiendo usar y comprender las anomalías y el distanciamiento que continuamente se observan entre la fachada oficial y los procesos reales que caracterizan su funcionamiento. Esta estructura de poder constituye, de hecho, el verdadero organigrama de la organización, si se completa, se corrige o incluso se anulan las prescripciones formales y de hecho las estrategias de unos y otros se orientan y se forman partiendo de ella (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 75).

Por último, otro autor con matices críticos de Weber es John Kenneth Galbraith quien le brinda a la perspectiva de poder su matiz económico. Galbraith (1986, págs. 18-22), citando a Weber señala que existen tres tipos de poder: el condigno, el compensatorio y el condicionado. El primero es el que gana la sumisión mediante la habilidad para imponer una alternativa a las preferencias del individuo; el poder condigno se gana infringiendo o amenazando con el uso de la fuerza física, económica o emocional de modo que renuncia a buscar su propia voluntad con el fin de evitarlo. El poder compensatorio logra la sumisión con base en la oferta de una recompensa, concediendo algo que tiene valor para el individuo que se somete. El poder

condicionado se ejerce cambiando la creencia, aplicando la persuasión, educación o el compromiso social a lo que parece natural, apropiado, correcto por lo que hace que el individuo se someta a la voluntad de otro u otros.

### *Posmoderna*

Esta perspectiva se asocia con Foucault distinguir tres tipos de poder: el poder disciplinario definido como una técnica para obtener resultados y efectos estratégicos buscados entre diversos individuos y colecciones de individuos; el segundo es el bio-poder, que es el conjunto de técnicas orientadas a la subyugación de los cuerpos y al control de la población en general y, por último, el poder soberano, definido como aquel asociado al aparato del Estado como una organización compleja (Clegg S. R., 1989, pág. 155).

De estos poderes mencionados, el que se destaca es el disciplinario, ya que al extender su definición se puede decir que “es una tecnología integrada por estrategias y tácticas concretas mismas que se acompañan de discursos que se pretenden imponer como verdades (...) que producen efectos de dominación con base en estrategias y tácticas específicas (Soria Romo, 2003, pág. 164).

Foucault comenta que el análisis del poder no debe ir por el lado de la subjetividad de los individuos, es decir, de la ideología, intención y voluntad de los poderosos, sino de las prácticas y los dispositivos tecnológicos de dominación, los puestos y funciones sociales que desempeñan los individuos. Esto es la microfísica del poder.

Para Foucault, el poder y el saber están relacionados dialécticamente, ya que toda forma de poder conlleva un discurso que legitima y reproduce las relaciones de dominación, haciendo

del ejercicio del poder, la producción de discursos que se vuelven verdades incuestionadas; por tanto, el discurso es una forma de poder mientras que el saber confiere la producción de mecanismos de formación y acumulación de saber, métodos de observación, técnicas de registro, aparatos de verificación y procedimientos de indagación (Guerrero Antequera, 2000). Para Foucault, el poder no se posee, se ejerce.

Finalmente, de las perspectivas aquí expuestas se puede destacar, una diferencia para reflexionar: para los **funcionalistas** el poder es un atributo de los actores, es un poder para actuar y para la perspectiva crítica es una relación, es un poder sobre personas o grupos con las características señaladas. En cambio, para la perspectiva **posmoderna** el poder es una tecnología, un conjunto de estrategias y tácticas aplicadas en función de circunstancias cambiantes y contingentes.

Además, desde la perspectiva crítica, se acepta la noción de *internalización*, producto de la persuasión, la educación o el compromiso social a lo que parece natural, apropiado o correcto, por medio del cual se ejerce el poder condicionado y para el que la sumisión refleja el curso preferido. El ejercicio del poder debe ser internalizado, es decir, el individuo sobre el que se ejerce lo haga propio como parte de su cultura y su sistema de valores, y más importante, que se integre al marco institucional de la organización. Al interiorizarse, los mandatos o reglas del poder, se hace propio para quien lo recibe y obedece de manera inconsciente, se interioriza en términos del enfoque funcionalista o se aplica el poder condicionado de acuerdo a la perspectiva crítica.

De esta manera, el poder se hace norma, se rutiniza, se plasma en el marco institucional, se integra a la cultura de la organización. Esta transformación del poder en institución, sigue el

proceso reseñado por Berger y Luckmann (1997), el cual contempla las fases de exteriorización, objetivación, interiorización y legitimación.

Cuanto más se institucionaliza el comportamiento, más previsible y por ende, más controlado se vuelve, sin que se requiera el uso de la fuerza o el poder condigno o meritorio. Si se llega a la legitimación, el poder se convierte en norma y se integra a la cultura de la organización, por lo que el comportamiento se encauza *espontáneamente* por medio de los canales fijados por las instituciones.

#### **1.7.4.7 La ideología**

La ideología, como parte fundamental de la orientación de la acción de los actores, es un tópico en el que es conveniente enunciar al liderazgo, el cual constituye un eje fundamental que busca el logro de las metas y objetivos de la organización y además se cita a la gestión como ideología para comentar la importancia de la identificación de los individuos con los objetivos de la organización.

##### **1.7.4.7.1 El liderazgo**

La persona que sabe qué hacer, cómo hacerlo y el momento oportuno de efectuarlo eficazmente, será siempre necesaria en una organización. Los líderes sobresalientes tienen una visión; mueven a la gente y a las organizaciones en direcciones a las que de otro modo, no irían. Pueden lanzar empresas, formar culturas de organizaciones, ganar guerras o alternativamente cambiar el curso de los eventos (Bennis & Nanus, 1985, pág. 27). Una metáfora puede dar cuenta del concepto de visión: es mucho más fácil armar el rompecabezas si se tiene enfrente la imagen de la cubierta, sin la imagen o visión, es probable que la falta de dirección redunde en frustración (Kouzes & Posner, 1995, pág. 46).

En la organización, a quien tiene bajo su dirección a un grupo de personas se le llama líder, y a las personas en las que ejerce su influencia se le conoce como subordinados y es la acción que se realiza para influir en otros, lo que se le conoce como liderazgo.

Para Etzioni (1964) es una forma especial de poder que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. El liderazgo involucra lo que hace una persona por encima y más allá de los requisitos básicos de su puesto. Es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones lo que diferencia el liderazgo de la simple posesión de poder (Hall, 1996). Los líderes hacen uso de la autoridad en virtud de su papel o posición en la estructura organizacional. En este sentido, el poder apoyado por la coerción, la emulación, sugerencia y la persuasión son medios que permiten influir y obtener los efectos buscados por el agente influyente (Kast & Rosenzweig, 2000).

De los descritos anteriormente, se considera pertinente mencionar a la persuasión. La *persuasión* implica inducir haciendo uso de algún tipo de aliciente para lograr la respuesta deseada. El refuerzo positivo a favor del comportamiento deseado, desde el punto de vista del influyente o formador, tiende a inducir al influido para que continúe con ese comportamiento. Los sistemas de gratificación, como el reconocimiento y el elogio, han demostrado en tener éxito en modificar el comportamiento individual para reducir el ausentismo, por ejemplo, en diversos ámbitos de la organización.

El líder, los seguidores y la situación son variables que influyen en la determinación del comportamiento del liderazgo apropiado. El enfoque situacional asume el punto de vista de que la serie de condiciones del momento (la situación) define por quién y de qué manera se ejercerá

el liderazgo. En años recientes ha surgido la posición, de que situaciones diferentes exigen diferentes formas de liderazgo y, por ende, se pedirán individuos, habilidades y comportamientos específicos que son distintos en general para cada situación (Hall, 1996). Los líderes y seguidores intercambian influencia; los seguidores dependen de los líderes para las ideas, las instrucciones y el apoyo, y los líderes dependen de los seguidores para las contribuciones importantes al desempeño de las organizaciones (Kast & Rosenzweig, 2000)

A través de los tiempos, el líder ha utilizado diversos medios y técnicas para medir el resultado del trabajo individual, pero se ha reconocido que la autodisciplina subjetiva puede ser una forma de control mucho más subjetiva que la generada por la coacción o, incluso, por los incentivos monetarios; sin embargo, tiene sus límites y puntos de resistencia, los cuales parten de los intereses de los actores y la perspectiva de la corporación (Knights & McCabe , 1999).

La búsqueda de los atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los que no lo son, se remonta a los años 30's; esta búsqueda se constituye, principalmente, en investigaciones realizadas por psicólogos. Las características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo (Robbins, 1999). Durante varias décadas, predominó *el enfoque en las características*, es decir, la perspectiva que se centra en los líderes individuales e intenta determinar las características personales que comparten los grandes líderes. De 1904 a 1948 se elaboraron más de 100 estudios de liderazgo (Stogdill, 1948, pág. 35); al final de este periodo, se concluyó que no se necesitaba un conjunto de rasgos especiales para que alguien fuera un líder exitoso. Al transcurrir del tiempo, cada vez hubo menos adeptos a esta idea pero continuaron proliferando investigaciones al respecto. A mediados de los años 70's, surgió una

visión más equilibrada: ningún rasgo asegura el éxito en el liderazgo aunque, existen ciertas características que son potencialmente útiles. La perspectiva de los años 90's es que algunas características personales – “muchas no se traen de nacimiento pero se pueden adquirir”– distinguen a los líderes efectivos de otra personas (Kirkpatrick & Locke, 1991).

El estilo de liderazgo se establece por la manera en que el líder utiliza el poder y, para entender el éxito del liderazgo a partir de lo que el líder hace, en términos de comportamiento o estilo, el enfoque general utilizado por los líderes en situaciones humanas ha empleado los términos como autocrático, democrático y anárquico.

Los *líderes autocráticos* se apoyan en el poder que les confiere su puesto y están más orientados hacia las sanciones, centralizan el poder y la toma de decisiones, se enfocan en el trabajo o en la tarea, por lo que estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que les dicen y no que piensen por sí mismos. Los *líderes participativos* descentralizan la autoridad. Este enfoque se considera de apoyo (socioemocional), las decisiones que se toman en la organización, se realizan de manera participativa, surgen de la consulta y participación de los seguidores. Los empleados son informados de las condiciones que afectan a sus labores, alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias; el que dirige tiene un comportamiento *democrático* y tiene consideración de sus subordinados. El *líder anárquico* utiliza la política de dejar hacer, evita el poder y la responsabilidad, depende en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la resolución de sus problemas. Tiende a permitir que diferentes unidades de una organización procedan de acuerdo con diferencias en sus propósitos, lo que puede degenerar en caos.

Como se puede observar, una persona en una posición de liderazgo puede optar por emplear diferentes estilos a lo largo de un periodo determinado, inclusive pudiera tomar ciertos matices de uno y otro, predominando uno de ellos y esto según la situación en que se emplee.

Dentro del campo de estudio del liderazgo, en relación a las teorías de los investigadores que aportan los referentes teóricos permiten reflexionar acerca del liderazgo, que una organización y situación dada contemple, figuran las teorías de contingencia del liderazgo. Este enfoque postula que el estilo de liderazgo más apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el dirigente, y de la identificación de los factores clave de la situación. Señalando que los factores situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo son el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del jefe y la madurez del subordinado, los cuales, combinados, de acuerdo con evidencias de investigación, indicarán qué estilo de liderazgo debería ser más eficaz en determinada situación (Robbins, 1999). A continuación se comentan teorías de este enfoque situacional:

#### *Modelo de Contingencia de Fiedler*

Este científico desarrolló, un cuestionario, que le arrojaba resultados que le permitían conocer si la persona está orientada a las relaciones o si está interesado en la productividad. A pesar de que la aplicación del instrumento por profesionales proyecta resultados ambiguos, la aportación a resaltar es que concluye que *el estilo de liderazgo es innato en la persona, y por tanto, no se puede modificar para ajustarse a las situaciones cambiantes*. Si un líder tiene un problema al utilizar un tipo de liderazgo orientado a las relaciones, se tiene que remplazar al líder por uno

orientado a las tareas o cambiar la situación para ajustarla al líder, es decir, reestructurar las tareas o bien incrementar o disminuir el poder del líder (Robbins, 1999).

### *Modelo de Liderazgo Situacional*

El modelo de liderazgo situacional fue creado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Este enfoque expone que el factor más importante que influye en la selección de estilo del líder es el nivel de desarrollo y el nivel de disponibilidad de los seguidores. El nivel de desarrollo es la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso), mientras que la disponibilidad es la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo las tareas específicas. Tanto la aptitud para el desempeño de una tarea dada como el compromiso para realizarla, pueden variar entre un empleado y otro. El énfasis de la eficacia del liderazgo situacional está en los seguidores y en la forma en que acepten o rechacen al líder; porque a pesar de lo que se haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores (Robbins, 1999).

Hersey y Blanchard emplean, como Fiedler, la orientación a las relaciones o la orientación a las tareas para lo cual establecen cuatro estilos principales:

- Comunicar: El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuando y dónde hacer varias tareas.
- Vender: El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Participar. El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones en donde el principal papel del líder es facilitar y comunicar.
- Delegar. El líder proporciona poca dirección y apoyo.

### *Modelo de ruta – meta*

Este modelo es desarrollado por Robert House, argumenta que las funciones del que dirige consiste en ayudar a los empleados a comprender qué se debe hacer (meta) y cómo hacerlo (ruta). Además de ayudar a los empleados a comprobar que el cumplimiento de las metas será benéfico para ellos y la organización. Para esta teoría, se elige un determinado tipo de liderazgo en función de su gente y la situación de trabajo, es decir, que analice y luego adapte su comportamiento en consecuencia. La teoría sugiere que las funciones del líder son: 1) facilitar el tránsito del camino hacia las metas de trabajo brindando instrucción y dirección; 2) reducir las barreras frustrantes para el logro de las metas, y 3) incrementar las oportunidades de satisfacción personal mediante el aumento de compensaciones a la gente por lograr metas de desempeño (Bateman & Snell, 1999, pág. 450).

El modelo identifica cuatro opciones de comportamiento del líder (Bateman & Snell, 1999, pág. 449):

- *Liderazgo directivo.* El líder se concentra en claras asignaciones de tareas, normas de desempeño exitoso y programas de trabajo.
- *Liderazgo de apoyo.* El líder muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados e intenta crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo.
- *Liderazgo orientado a logros.* El líder fija altas expectativas a los empleados, les transmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles y modela con entusiasmo el comportamiento deseado.

- *Liderazgo participativo*. El líder invita a los empleados a ofrecer aportaciones a las decisiones y persigue seriamente el uso de sugerencias al ser tomadas las decisiones definitivas.

En la última década del siglo pasado, la investigación sobre el liderazgo se ha tornado hacia un tipo de liderazgo enunciado como *transaccional* y otro llamado *transformacional*, los cuales tienen al carisma como su concepto central de acuerdo con Bass y Avolio (1993). Los *líderes transaccionales* clarifican para sus seguidores las responsabilidades que les corresponden, las expectativas que tienen, las tareas que deben ser logradas y los beneficios para complacer los intereses de los mismos seguidores. Así, el liderazgo transaccional se basa en un proceso de intercambio en el cual el líder proporciona las recompensas a cambio del desempeño y esfuerzo de los subordinados. Este tipo de liderazgo busca inspirar con su visión, adoptando un enfoque activo y personal para modificar las emociones, los deseos y las expectativas de los otros, así como las percepciones de lo que es posible y deseable.

Los *líderes transformacionales* motivan a sus seguidores a realizar más allá de sus expectativas activando las necesidades de orden más altas de sus seguidores, fomentando un clima de confianza e induciendo a los seguidores a sobrepasar su propio interés por el bien de la organización. Los factores primarios del modelo, de acuerdo con Bass y Avolio (1993), incluye el carisma (los seguidores confían y se identifican emocionalmente con el líder), el motivo de inspiración (los seguidores son provistos con símbolos y apelaciones emocionales dirigidos a la meta), el estímulo intelectual (los seguidores se alientan a cuestionar su propia forma de hacer las cosas o para romper con el pasado), y la consideración individualizada (las tareas son delegadas para proporcionar a los subordinados oportunidades de aprendizaje).

Finalmente, la aportación de Weber en este rubro son útiles para comentar lo acontecido en esta investigación. Para Weber (1977) la dominación puede ser legal, tradicional y carismática. La *dominación legal* es el tipo más puro de dominación burocrática en el que se obedece no a la persona, sino a la regla instituida, la cual se establece a quién y en qué medida se debe obedecer. La *dominación tradicional* es el de tipo patriarcal en el que ordena es el “señor”, los que obedecen son los “súbditos”, en el que se le obedece a la persona en virtud de su dignidad propia santificada por la tradición. Mientras que la *dominación carismática* la ostenta la persona o el señor en virtud de sus dotes sobrenaturales, su carisma y en particular a facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual que le permiten obtener una devoción afectiva de sus seguidores (Weber, 1977).

#### **1.7.4.7.2 La gestión como ideología**

Para Mintzberg (1998) la ideología es “el significado de un sistema rico en valores y creencias acerca de una organización, la cual comparten sus miembros y es lo que la distingue de otras organizaciones”. Las raíces de la ideología se consolidan por medio del establecimiento de tradiciones y se refuerzan cuando ingresan nuevos miembros a los cuales la organización coadyuva para que se identifiquen con la escala de valores existente.

Así también, es conveniente comentar que la ideología dentro de una organización, de acuerdo a la visión de Mintzberg (1998), se puede exponer en tres etapas:

Una primera etapa es la creación de las raíces de la ideología mediante **la identificación de la misión**. Al ser expuesta una misión, los individuos que observan este acontecimiento consideran que en la organización existe algo que los identifica con ella, se unen para trabajar en busca de su cumplimiento. Esto es típico en organizaciones nuevas en las que pueden comenzar

siendo formaciones pequeñas de individuos que actúan con libertad al no haber tradiciones, además los fundadores comparten una firme escala de valores y con frecuencia un elemento que tiene presencia es que los líderes suelen ser carismáticos, lo que atrae adeptos que contagian esa energía a sus seguidores dando muestra de una creencia genuina en la misión.

En la siguiente etapa, la **ideología se fortalece con las historias**, es decir, mitos que se desarrollan gradualmente alrededor de eventos importantes del pasado de la organización. Con el paso de tiempo, se integra una base común de las tradiciones que comparten y que fortalecen las raíces de integración y cohesión entre los miembros.

Una última etapa es el **reforzamiento de la ideología mediante las identificaciones**. El surgimiento y permanencia de la identificación del individuo con la organización, será como resultado de la influencia de la cultura de la organización; esto comienza con la identificación del individuo con la escala de valores existente, quienes deciden incorporarse a colectivos que coincidan con su escala de valores; otra manifestación es que los individuos se adhieren y buscan permanecer en la organización como resultado de formas de socialización y adoctrinamiento realizadas por la organización; y otra manifestación que es la menos firme y cambiante, es la identificación remunerada la cual puede resultar cambiante e impredecible dependiendo de la organización de la que se esté refiriendo.

## **1.8 Cultura**

El *Diccionario de la Real Academia Española*, señala que la cultura es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre. Otra referencia es que la cultura es usada para significar desde los

patrones conductuales que son comunes a un grupo de humanos, hasta los valores y creencias que los administradores tratan de inculcar en las organizaciones (Peters & Watterman, 1982).

Desde el momento en que nace el individuo tiene necesidades y exigencias que afectan el comportamiento de los responsables de su cuidado. Desde el principio, se puede observar que el individuo experimenta aprendizaje constante a través de la interacción con los individuos que lo rodean, primero los padres, familiares, amistades y su núcleo social se va ampliado a medida que se desarrolla. En consecuencia hay que considerar la socialización<sup>11</sup> como un proceso que dura toda la vida y que el comportamiento humano se ve coaccionado por las interacciones sociales que se susciten en el medio; para el interés de esta investigación, el ámbito es el relacionado con las instituciones de educación superior, en donde como organización se suscita la interacción de sus miembros.

El término cultura proviene del latín *cultus* que viene del verbo *colere* que inicialmente significaba cultivar, razón por la cual, los términos agricultura, piscicultura o viticultura significan cultivo del campo, cultivo de peces o cultivo de la vid. Asimismo, *cultus* significaba el estado de un campo cultivado, en tanto que el cultivo de un campo supone un esfuerzo constante; el sustantivo *cultus* adquirió el significado de cuidado y de *culto* en el sentido religioso (por el cuidado o culto constante de los dioses realizado por los sacerdotes); a partir de los siglos XVII y XVIII el término se amplió y por cultura se entendió como aquello que el hombre añadía a la naturaleza, a él mismo mediante el cultivo de su espíritu, o a los objetos, tales como los

---

<sup>11</sup> La socialización es un proceso mediante el cual los individuos desarrollan una conciencia de las normas y valores sociales y adquieren un sentido definido del yo. Aunque los procesos de socialización son de particular importancia durante la infancia, en cierta medida continúan a lo largo de toda la vida. Ningún ser humano es inmune a las reacciones de los que los rodean, quienes influyen y modifican su comportamiento en todas las fases del ciclo vital. (Giddens, 2002, pág. 875).

utensilios, herramientas, procesos técnicos, etc. de donde surge la idea cultura material (Cortés Morató & Martínez Riu, 1996).

La acepción científica del término cultura, de acuerdo con el Diccionario de Ciencias Sociales (UNESCO, 1975), tuvo su origen a mediados del siglo XIX en Alemania. En esa época la cultura se conceptualizó como “la actividad del espíritu y sus cumbres son la erudición clásica, la veneración y el ejercicio de la poesía en distintos niveles, la escritura de la historia, la creación artística, la prédica moral que instrumenta la divulgación del conocimiento” (Monsiváis, 1972). De este modo, ya en pleno siglo XX, la cultura se entendió como modos y estilos de vida que implican el disfrute de excedentes de los satisfactores espirituales. Por su parte, en la investigación sociológica, el concepto de cultura fue ampliamente usado como la totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad, es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir (Chinoy, 1980).

En lo relacionado con las posturas teóricas, los orígenes del estudio de la cultura datan de dos concepciones de varios siglos, el primero fue la idea del dominio de la razón, que inspiró a las primeras teorías de eficiencia y productividad promovidas por la administración científica de fines del siglo XIX y principios del siglo XX y posteriormente a las teorías de contingencia y de sistemas entre las décadas de los cuarenta y cincuenta. Es conveniente citar el interés por los estudios de la cultura en las organizaciones se enfatizan con la investigación realizada en los talleres de Hawthorne de la West Electric Co. efectuados entre los años 1924 y 1932 coordinado por Elton Mayo, en donde los resultados llevaron a hacer conciencia de la importancia de las normas y valores de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades, abriéndose pues el interés por el mundo espiritual y subjetivo del hombre presente en su vida cotidiana e inmerso en las organizaciones.

En el ámbito de los estudios organizacionales es un tópico importante a considerar, ya que es un concepto que permea en las organizaciones y toma distintos matices que particularizan cada caso y que cada experiencia aporta reflexiones acerca de la convivencia que en el interior se propician dadas las interacciones sociales que en ellas converge. A finales de la década de los 70's, en el ámbito de los estudios organizacionales se incorporan nuevas disciplinas y perspectivas teóricas ya que se hizo necesario comprender lo que estaba aconteciendo en el contexto de las grandes empresas provocadas por la alta competitividad<sup>12</sup> y que se estaba gestando en esos tiempos, surgiendo así temáticas que antes no habían sido abordadas perteneciente al mundo de la vida simbólica, tales como cultura, poder y lenguaje, entre otros (Rendón Cobián, 2004).

Sin embargo, no es hasta los años 80's cuando se incrementa el número de investigaciones de esta temática, cuyas fuentes de origen son el interés a raíz del auge de la economía japonesa y la constante interacción entre culturas provocada por los flujos migratorios en el proceso de la globalidad (Reyes García, 2003, pág. 206). De acuerdo con lo comentado por Alvesson y Berg (1992), el uso de cultura corporativa y simbolismo organizacional fueron empleados a fines de los 70's sin imaginar el impacto que esto tendría en el discurso de las organizaciones, por lo que comentan que a través de una investigación realizada por Barley, Meyer, y Gash (1988) basada en seis bases de datos bibliográficos detectaron que se escribieron un poco más de 192 documentos sobre cultura organizacional publicados en 78 diferentes medios hasta 1986.

---

<sup>12</sup> Se gestaban grandes cambios en el contexto, de acuerdo con Rendón Cobián (2004, págs. 125-126) tales como el aumento de fusiones y adquisiciones de grandes empresas, la globalización o creciente transnacionalización de las grandes empresas, la alta competitividad de la empresa japonesa y los grandes flujos migratorios dirigidos hacia los países industrializados en busca de mercados laborales.

Desde el punto de vista de Mendoza y Luna (1998) la necesidad de estudiar la cultura dentro de las organizaciones resulta del reconocimiento de esa naturaleza esencialmente simbólica-significativa de los procesos sociales en general y de los comportamientos organizacionales en particular (pág. 29).

El estudio de la cultura puede ser abordado desde las diferentes perspectivas y/o enfoques que ofrecen las aportaciones teóricas realizadas por especialistas y que el analista hace uso buscando explicar los rasgos existentes en la organización estudiada y el por qué se identifican determinadas formas de actuar, de concebir los procesos que se suscitan; en el caso de esta investigación, se busca describir cómo acontece en la organización el fenómeno de la reapropiación de un modelo educativo virtual dada la existencia de una cultura organizacional enlazada a la enseñanza tradicional presencial y que sin lugar a dudas es trastocada al operar la modalidad virtual.

Una de las aportaciones más destacadas sobre cultura organizacional es la clasificación de los estudios y corrientes teóricas que Linda Smircich (1983) hace sobre el tema. La autora se refiere a dos grandes corrientes teórico-metodológicas: la primera es la que se inclina por el uso del método cuantitativo representado por su más destacado exponente Geertz Hofstede (1984), mientras que la segunda corriente, es el que utiliza el método cualitativo cuyo autor a destacar es Clifford Geertz (1973).

Los estudios de la cultura en las organizaciones centrados en la visión de los escritos del antropólogo Clifford Geertz (1973) son *La descripción densa* y *La reconfiguración del pensamiento social* (1980 al 1986). Considerado el iniciador de la escuela posmoderna dentro de la antropología y como seguidor del estructuralismo de Levi-Strauss (Reyes García, 2003, pág.

208), Geertz define a la cultura como la *transmisión de patrones de significado expresados en símbolos* siendo estos *un sistema de concepciones conectadas a cada una de las expresiones o manifestaciones culturales por los cuales los hombres perpetúan y desarrollan sus conocimientos y actitudes a través de su vida y además constituyen una parte de su vida espiritual*. El análisis de la cultura desde la perspectiva de Geertz supone del investigador la suficiente capacidad y sensibilidad para hacer una interpretación a profundidad de patrones de significaciones en un tiempo y espacio (Mendoza Molina & Luna, 1998).

En el trabajo sobre multiculturalismo en las organizaciones coordinado por Philippe D'Iribarne, Alain Henry y Jean Pierre Segal titulado *Cultures et mondialisation* (2002) existen elementos de carácter externo e interno que influyen en como los procesos culturales se presentan en las organizaciones. Entre los elementos de carácter interno se encuentran la tecnología, la estructura formal relacionada con la jerarquización, la centralización y el control en el ejercicio del poder que se manifiestan por medio de la normatividad, así como las relaciones informales donde la cultura tiene un lugar predominante. Los factores de carácter externo, son los relacionados con el medio económico, social, cultural y político en los ámbitos regional, nacional y global.

Reyes García (2003) reflexiona acerca del uso de metáforas presentes en la cultura organizacional, que son motivo de reflexión para entender la interacción entre los miembros de la organización:

...los miembros de la organización utilizan metáforas, muchas de ellas procedentes de sus culturas nacionales y otras construidas al interior de las propias organizaciones, al tenor

de las relaciones que se suscitan entre los individuos al desarrollar sus actividades diarias o al expresar sus proyectos, emociones, afinidades, desacuerdos, etc. (pág. 215)

Las metáforas relacionadas con el mundo físico, organismo y máquina son comúnmente socorridas al referirse a la organización; así también, existen otras a destacar como que la organización es un teatro en donde se desempeñan roles, dramas y scripts (Goffman, 1959-1993; Mangham & Overington, 1983), así como que las organizaciones son arenas políticas orientadas a perseguir y mostrar poder (Crozier, 1964; Pfeffer, 1981).

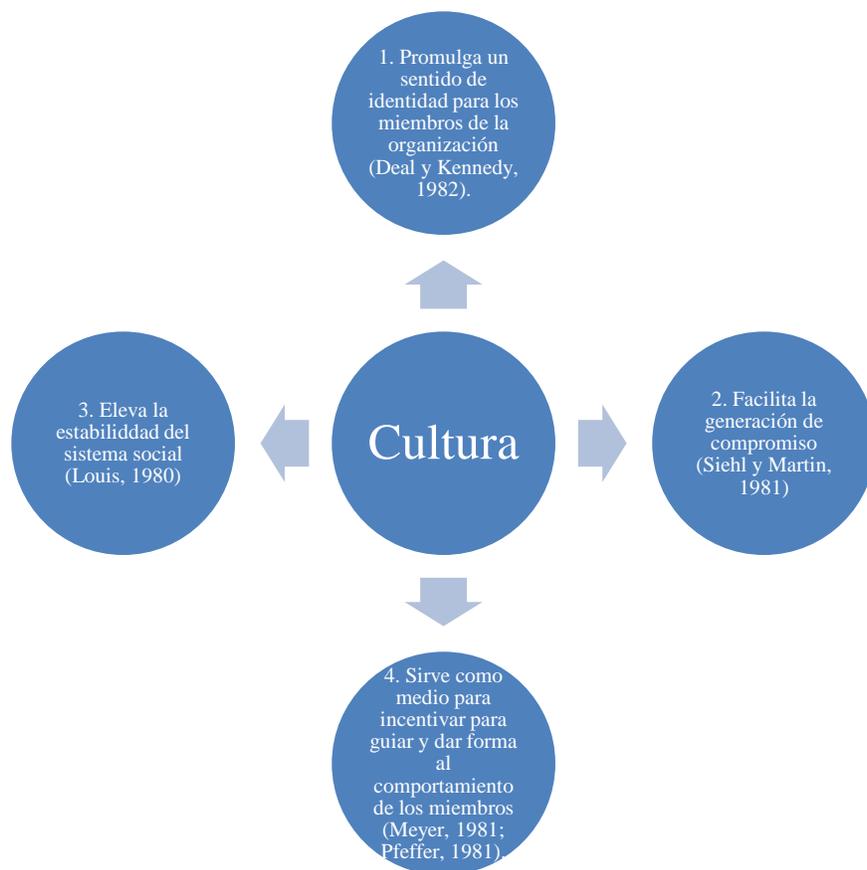
En antropología, el término cultura es considerado como fundacional a través del cual se explica mucho de los patrones y órdenes que se encuentran presentes en nuestra experiencia de vida. (Benedict, 1934).

Una manera de expresar la relación entre cultura y organización, es lo comentado por Smircich (1983) en la que subraya que las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y también artefactos culturalmente distintivos como son los rituales, las leyendas y las ceremonias. Al considerar el término cultura asociado a la organización, se puede reconocer los procesos simbólicos que ocurren dentro de la organización (Pfeffer, 1981) (Meyer A. , 1981) Del mismo modo, Pfeffer (1981) contempla el factor contextual afirmando que el ambiente ejerce influencia sobre el comportamiento que la alta jerarquía promulga en su organización a través de significados simbólicos.

De acuerdo con Pfeffer (1981), la administración es considerada como una acción simbólica argumentando que los artefactos culturales y en si el arte de administrar son poderosos medios simbólicos de comunicación por lo que Smircich (1983) argumenta que estos medios de comunicación pueden ser empleados para lograr un compromiso organizacional, transmitir una

filosofía, racionalizar y legitimar una actividad, motivar al personal y facilitar la socialización. Del mismo modo, concibe a la cultura como los valores y creencias compartidas, así como que ésta realiza diferentes funciones que se presentan en la siguiente figura:

**Figura 2 Las funciones de la cultura**



Fuente: Elaboración propia con información de Smircich (1983, págs. 345-346)

Smircich (1983) habla de una metáfora fundamental<sup>13</sup> que promueve una visión de la organización como *formas de expresión* y que la organización debe ser analizada en términos de sus expresiones y sus aspectos simbólicos, explorando el fenómeno de la organización como una experiencia subjetiva, así como conocer los patrones que hacen posible la acción en la

<sup>13</sup> Para Alvesson y Berg (1992) el intento de encontrar conceptos que puedan capturar a la cultura en su totalidad, es decir, como un fenómeno colectivo, es el uso de las metáforas provenientes de la antropología, tales como tribu, clan, carácter, personalidad, etc.

organización. Asimismo, presenta que desde la perspectiva antropológica, la cultura puede ser apreciada desde distintas perspectivas: la cognoscitiva, simbólica y estructura y psicodinámica. Para fines de esta investigación, se hará referencia a la *perspectiva simbólica*, considerando que es la perspectiva que permite dar cuenta de lo que acontece en la organización estudiada en relación a su dimensión cultura. Desde la perspectiva simbólica, la cultura es un sistema de significados compartidos (Geertz, 1973).

De acuerdo con la visión de los antropólogos Hallowell (1955) y Geertz (1973), las sociedades o culturas, son sistemas de símbolos compartidos y de significados; además conciben, las formas en que los símbolos están relacionados con las actividades que la gente lleva a cabo. De acuerdo con esta perspectiva, la organización como una cultura, es concebida como un patrón de discurso simbólico. En este punto es conveniente comentar que, Smircich (1983) considera la importancia de articular los temas recurrentes que representen los patrones en el discurso simbólico y que específicamente están ligados con los valores, las creencias y la acción que se lleva a cabo, por lo que un análisis de la cultura, se dirigiría a preguntarse acerca de las concepciones asumidas, las cuestiones contextuales destacadas y su significado y los valores promovidos.

Thompson en su libro *Ideología y cultura moderna* habla sobre las concepciones antropológicas de la cultura, la descriptiva y la simbólica (proponiendo una de tipo estructural); en relación a la primera, define cultura de un grupo o sociedad como “el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores así como los artefactos, objetos e instrumentos materiales que adquieren los individuos como miembros de ese grupo o esa sociedad” (Thomson, 1990-1998, pág. 194).

En relación a la descripción simbólica, el autor concibe que los seres humanos no sólo producen y reciben expresiones lingüísticas significativas, sino que también dan significado a construcciones no lingüísticas: acciones, obras de arte y objetos materiales de diversos tipos. Si bien en la década de los 40's un trabajo destacado es el de L.A. White quien en su libro *The Science of Culture* habla sobre el uso de símbolos llamándolo como un rasgo distintivo del ser humano argumentando que “la cultura es el nombre de un tipo preciso o clase de fenómenos, es decir, las cosas y los sucesos que dependen del ejercicio de una habilidad mental, exclusiva de la especie humana, que hemos denominado *symboling*” (Leslie, 1949, pág. 363); es conveniente destacar en esta misma línea, el trabajo de Clifford Geertz *Interpretation of Cultures* en el que analiza el significado, el simbolismo y la interpretación; en su obra resalta que la cultura se compone de tramas de significación tejidas por el hombre, proponiendo que el análisis de ésta debería de ser más que una ciencia experimental en busca de leyes, una ciencia interpretativa en busca de significados. Dado lo anterior, Thompson (1990-1998) comenta que de acuerdo con lo expuesto por Geertz (1973), al analizar la cultura “se debe abocar a la tarea de descifrar capas de significado, de describir y redescibir acciones y expresiones que son *ya significativas para los individuos mismos que las producen, percibe e interpretan en el curso de sus vidas diarias*” (Thomson, 1990-1998, pág. 196) (cursivas del texto original).

Thompson (1990-1998) al referirse al trabajo de Geertz (1973) resalta el hecho que la aportación de éste es tan significativa, ya que más que un intento de clasificación y análisis científico, la aportación de Geertz se dirige a darle un matiz de sensibilidad a la interpretación de la cultura en la búsqueda de descifrar patrones de significado reorientando el análisis de la cultura hacia el estudio del significado y el simbolismo.

Como se ha resaltado, para Geertz (1973) la cultura la concibe como un sistema de símbolos y significados:

“Culture is the fabric of meaning in terms of which human beings interpret their experience and guide their action; social structure is the form that action takes, the actually existing network of social relations” (Geertz, 1973, pág. 145).

Thompson (1990-1998) la llama una *concepción estructural*, ya que propone que el estudio de la cultura tome en cuenta el carácter simbólico (noción aportada por Geertz (1973)); y reconoce que este hecho se encuentra inserto en *contextos sociales estructurados*. Para Thompson, el análisis cultural se define como:

El estudio de las formas simbólicas –es decir, las acciones, objetos y expresiones significativas de diversos tipos – en relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente en los cuales, y por medio de los cuales, se producen, transmiten y reciben tales formas simbólicas. (pág. 203).

El autor resalta que los fenómenos culturales son interpretados por los actores de manera rutinaria, en el transcurrir de la vida diaria y que los analistas deben captar las características significativas de la vida social, y todo esto, resalta, se ve inserto en contextos y procesos sociohistóricos en los cuales se producen, transmiten y reciben.

Talcott Parsons, concibe a la cultura como “patrones de símbolos pautados u ordenados que son objeto de la orientación de la acción, componentes internalizados por las personalidades de actores individuales y pautas institucionalizadas de sistemas sociales” (Parsons, 1984, pág. 307).

La cultura se define como un pegamento social o normativo que mantiene a la organización unida (Siehl & Martin, 1981); la cultura expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización (Siehl & Martin, 1981) y Louis (1980).

Rendón Cobián (2004) destaca el concepto sobre cultura de Varela (2003) entendida como “una matriz de símbolos y signos que permite otorgar significados comunes a la acción de los miembros de una comunidad, lo que se expresa en costumbres, creencias y valores relativamente compartidos por la mayoría” (Rendón Cobián, 2004, pág. 122).

Barba Álvarez y Solís Pérez (1997) citan una definición de G. Rocher sin embargo reconocen la existencia de muchas otras:

una cultura puede ser entendida como un conjunto unido de maneras de actuar (modos de vida, costumbres, instituciones, sistemas, métodos, técnicas, etc.) de maneras de pensar (filosofías, ideologías, religiones, creencias, valores, etc.) y de maneras de sentir (deseos, memoria colectiva, arquetipos, etc.) que son aprendidas, compartidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma. (pág. 146).

Barba Álvarez y Solís Pérez (1997) comentan que las maneras de actuar son la parte visible de la cultura y las maneras de pensar y sentir la parte oculta, no visible.

Otra reflexión destacada es la de Ralph Linton para quien la cultura es un proceso continuo que, aunque contiene configuraciones, está en cambio constante, mientras que las

configuraciones son los valores y creencias que tienen la tendencia a integrar y unificar la cultura<sup>14</sup> (Linton, 1936).

Kluckhohn formulaba una definición más específica de cultura:

[...] consiste en pautas, explícitas e implícitas, de y para el comportamiento, adquiridas y transmitidas por símbolos que constituyen el logro distintivo de grupos humanos, incluso su incorporación en artefactos. El núcleo esencial de la cultura comprende ideas tradicionales (es decir, históricamente transmitidas y seleccionadas) y, sobre todo, los valores que se les atribuyen. Por una parte, los sistemas culturales pueden considerarse como producto de la acción, y por la otra, como influencias que condicionan las acciones posteriores. (Kluckhohn, 1962)

Por otra parte, Terpstra y Kenneth atribuían a la cultura la capacidad de solucionar algunos problemas sociales:

La cultura de la gente consiste de sus distintivos patrones modales de conducta y las subyacentes creencias, valores, normas y premisas. La cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad y tiene una influencia arrolladora en sus conductas. Por lo tanto, la cultura da soluciones a los problemas que todas las sociedades deben resolver si tienen que permanecer viables (Terpstra & Kenneth, 1985).

Para mencionar una concepción semiótica, es posible citar a Giménez quien conceptualiza a cultura como: “la dimensión simbólica-expresiva de todas las prácticas sociales, incluidas sus matrices subjetivas (habitus) y sus productos materializados en forma de

---

<sup>14</sup> Ralph Linton fue uno de los más destacados antropólogos estadounidenses de mediados del siglo XX. Sus obras *El estudio del hombre* (1936) y *El árbol de la Cultura* (1955) son contribuciones fundamentales a la antropología. Linton estableció la diferencia entre rol y estatus.

instituciones o artefactos por lo que es el conjunto de signos, símbolos y representaciones, modelos, actitudes, valores, etc. inherentes a la vida social” (Giménez, 1996).

Hernández refiere que cultura es un concepto muy amplio que implica un conjunto de maneras de reaccionar homogéneas y que comprende las pautas y patrones de conducta con sus normas, valores, creencias, tradiciones, etc. de un grupo determinado de personas que interactúan en una sociedad determinada (Hernandez y Rodríguez, 1996).

### *Cultura Organizacional*

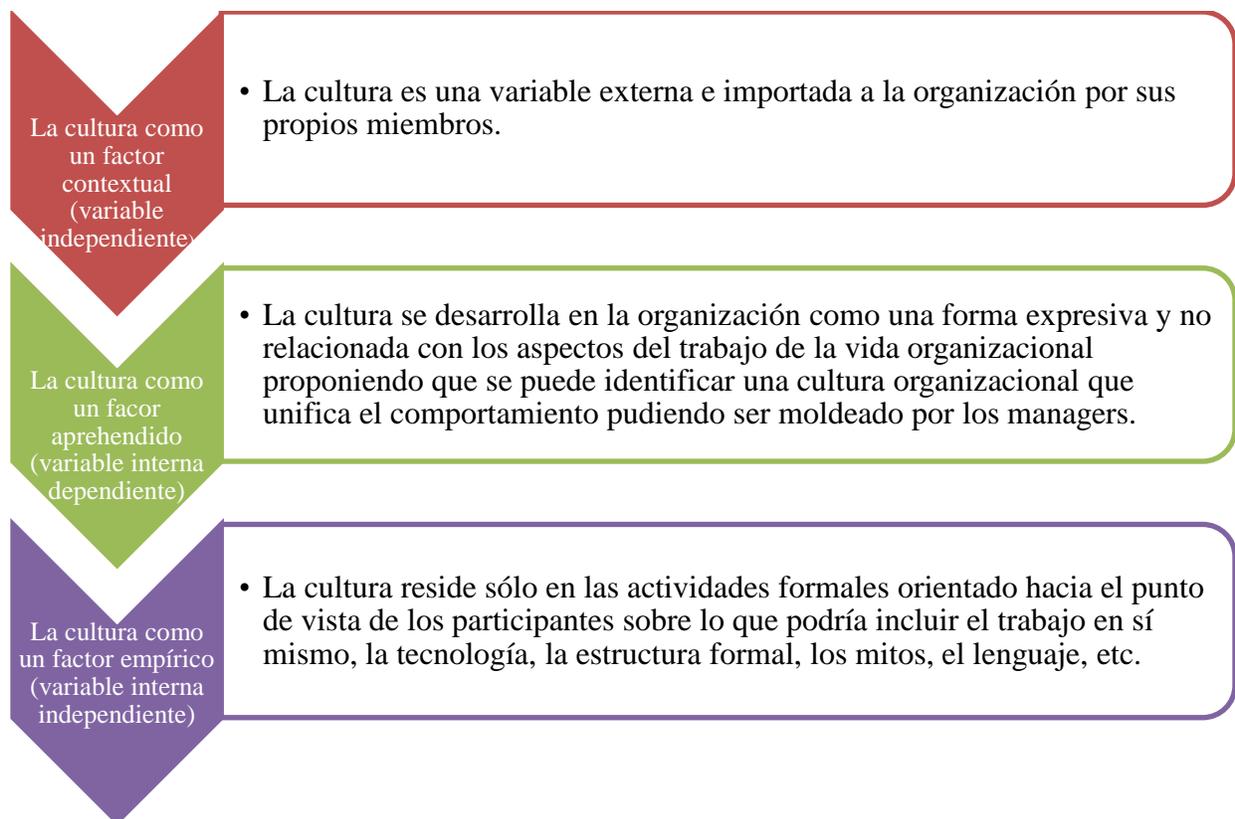
La cultura organizacional es concebida como una palanca o clave mediante la cual los directivos estratégicos pueden influenciar o dirigir el curso de sus organizaciones (Schwartz & Stanley, 1981). Smircich (1983) afirma que al tener una cultura organizacional que apoye las estrategias existirá mayor probabilidad de que sea exitosa y se tiende a enfatizar que los artefactos simbólicos pueden ser usados para movilizar y dirigir las energías de los miembros de la organización. La cultura organizacional según Pettigrew es definida como “un sistema de significados aceptados generalmente y colectivamente el cual es operado por un cierto grupo en una cierta ocasión” (Pettigrew, 1979).

Para Alvesson y Berg (1992), la cultura organizacional está relacionada con “supuestos, prioridades, significados y valores compartidos por los miembros de la organización, por ejemplo patrones de creencias que son compartidos por el colectivo organizacional y le concierne el cómo la gente desarrolla sensibilidad cuando enfrenta las demandas, expectativas y situaciones provenientes de su lugar de trabajo” (p. 76).

La cultura organizacional contiene sus propios símbolos, los cuales tienen significado para sus miembros, las organizaciones están provistas de estructuras simbólicas, acciones y situaciones las cuales influyen en la motivación y orientación de las acciones de sus miembros, es decir “la manera en que los miembros de la organización dan a las cosas su significado y sentido determina la acción” (Alvesson & Berg, 1992, p. 105).

Barba Álvarez y Solís Pérez (1997) citan una clasificación enunciada por Sachs (1989), en un trabajo publicado en *Anthropology of Works Review* quien identifica algunas aproximaciones para la definición y estudio de la cultura organizacional:

**Figura 3 Aproximaciones para la definición y el estudio de la cultura organizacional**



Fuente: Elaboración propia con información de Barba Álvarez y Solís Pérez (1997, págs. 188-190).

Para fines de esta investigación, el interés versaría en la segunda aproximación, ya que de acuerdo con Barba Álvarez y Solís Pérez (1997), es en esta aproximación en donde se enfatiza la atención sobre el estudio de los valores organizacionales y cómo estos pueden ser creados a través de mitos, historias y leyendas organizacionales (Tommerup, 1988), rituales y ceremonias (Deal & Kennedy, 1982) símbolos y lenguaje especializado (Hirsch & Andrew, 1984).

Rendón Cobián (2004) expone que la cultura organizacional es presumiblemente compartida por la mayoría de los miembros de una organización, reconociendo la existencia de grupos que constituyen significados específicos (subculturas) de acuerdo con las particularidades del trabajo y de características sociodemográficas. Así mismo enumera, como características de la cultura organizacional las siguientes (Rendón Cobián, 2004, pág. 123):

- a) Es más “espontánea” por parte de quienes la viven cotidianamente.
- b) No se encuentra estipulada ni contenida en ningún documento oficial, su naturaleza es más bien informal.
- c) Es menos visible y difícil de identificar y comprender fuera del propio ámbito en el que se desarrolla.
- d) No es fácilmente comparable con otras y está inmersa en la vida social de los individuos, propiciando significados a las acciones
- e) Para su estudio, se ha privilegiado el uso de métodos cualitativos –la observación participante, las entrevistas a profundidad o las historias de vida– siendo la necesidad de reconstruir el sentido que los miembros le otorgan a la acción, la prioridad del investigador. La acción de los miembros es observable y puede ser explicada mediante la interpretación, con base en el conjunto de la organización.

De acuerdo con Montaña Hirose (2004a):

La cultura organizacional hace referencia al sentido que los miembros de una organización le dan a sus acciones específicas en el marco de su vida cotidiana; los estudios de la cultura enfatizan las relaciones de poder, conflicto y comunicación y se subraya el reconocimiento de subculturas dentro de la organización jugando la tradición un papel preponderante. (pág. 28)

Cuando se habla de una cultura organizacional específica, se puede plantear el hecho de situarse en concebir a una cultura dominante, como la conceptualiza Robbins (2004), aquella cultura que expresa los valores y creencias básicas que comparten la mayoría de sus miembros pudiendo coexistir varias subculturas.

Por otra parte, Anabela Dávila y Guadalupe Martínez proponen como una necesidad la reflexión acerca de la construcción teórica del concepto de cultura organizacional, con la finalidad de impulsar su estudio en América Latina (Dávila & Martínez, 1999), las autoras distinguen dos factores que impulsaron la proliferación de estudios sobre este concepto: la competencia acelerada y cambios sociales por un lado, y, por el otro, el cambio paradigmático en la academia. Dávila y Martínez continúan proponiendo que, el debate incluye el significado del concepto ya que para algunos la cultura organizacional son formas dadas por hecho, compartidas y tácitas en que se percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos y, para otros, es un sistema de significados compartidos por las actividades de un grupo, aunque también se les define como símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados. El debate está relacionado con cuestiones ontológicas de las organizaciones, ya que hay quienes afirman que *la cultura organizacional es un elemento que la*

*organización tiene*, mientras que otros aseguran que *la organización es una cultura*. Los primeros señalan que la cultura es una variable externa o interna y es posible manejarla teniendo una visión de la realidad social con características objetivas, tradicionales y funcionalistas. Para los segundos, el interés radica en entender la realidad social de la organización; desde esta visión, la cultura organizacional puede ser entendida como “herramienta” para establecer relaciones causales entre cultura y efectividad y como “trampa” ya que se ve a la cultura organizacional como obstáculo para la racionalidad económica y la efectividad; aquí se estudian las creencias, valores y entendimientos sociales presentes en la organización. Ambas posturas se basan en que la cultura es un patrón de significados, es inventada e invisible, se da por hecha, está arraigada en las entrañas de la organización, es su única identidad común y dirige la conducta de sus miembros. Para las autoras, la diferencia entre estas posturas, está dada por el tiempo ya que las prácticas administrativas que consideran que la organización tiene cultura, poseen una visión a corto plazo mientras que la otra (la organización es una cultura) promueve una visión a largo plazo. Hay una tercera postura que señala la posibilidad de que estas posturas sean correctas si se considera a la manifestación de la cultura como un proceso y no como elementos aislados; se propone a los símbolos como un elemento más, y se les define como objetos, palabras o acciones que adquieren significados distintos a los que representan. Al incluir a los símbolos y la simbolización como parte del proceso cultural, se da paso a la perspectiva interpretativa como parte de la cultura organizacional.

La cultura organizacional, aunque puede ser moldeada por el poder directivo a la cabeza y pudiendo ser empleada para reforzar los objetivos organizacionales, constituye la personalidad propia de la organización constituida por individuos, quienes poseen una historia única, con sus aspiraciones, anhelos, objetivos y valores individuales que se fusionan en una cultura que norma

y moldea su comportamiento a través de refuerzos continuos como los ritos que se practican y que a través de un liderazgo se busca preservar.

Por otra parte, para finalizar, se cita el **concepto de híbrido** que de acuerdo con Montaña Hirose (2001), **a través de un proceso de reapropiación se interrelacionan los aspectos de orden técnico y de organización formal del trabajo –normas, manuales, procedimientos, etcétera– con los procedimientos de orden cultural** funcionando en el ambiente de trabajo incorporando, en el caso de esta investigación, nociones relacionadas con la reapropiación de un modelo educativo virtual en una institución de educación superior, con una cultura organizacional propia, instalada a lo largo de su historia y que convive con la nueva forma de brindar educación superior.

### *Símbolos*

De acuerdo con Trice y Beyer (1984) un símbolo es “un objeto, acto, evento, cualidad o relación que sirve como vehículo para transmitir un significado usualmente representando otra cosa” (pág. 655). Para Alvesson y Berg (1992) los símbolos capturan relaciones complejas (fenómenos de tipo cognoscitivo, emocional, estético, o de naturaleza ética) de una forma comprensible, ya que sería difícil o imposible comunicarlo de forma directa. Los símbolos son herramientas necesarias cuando es inminente combinar experiencias concretas con concepciones abstractas, además constituyen bases fundamentales para la manipulación mental y la comunicación.

Una clasificación de los símbolos es la presentada por Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) en (Alvesson & Berg, 1992, p. 86) en donde establece que puede haber símbolos de acción, símbolos verbales y símbolos materiales. Los *símbolos de acción* consisten en reuniones o

comportamientos, los cuales transmiten un significado que va más allá de lo obvio y de un significado superficial. Los *símbolos verbales* pueden ser muy bien los slogans, las historias, las bromas y las expresiones especiales. Los *símbolos materiales* puede ser algo en cuestión de la arquitectura, el estatus, el diseño de interiores y la decoración, la ropa, el tamaño de los espacios, etc.

Los símbolos representan abstracciones y el lenguaje se convierte en una herramienta organizacional para transmitir significados a los miembros, a través de lemas, refranes y metáforas (Mintzberg, 1998).

Michael Owen Jones, en su libro titulado Studying Organizational Symbolism: What, How, why? (Owen, 1996) describe el conjunto de símbolos en una organización y el significado que adquiere cada uno de los roles, puestos de trabajo y grupo social. El artículo cita ejemplos como la oficina del jefe, tarjetas de presentación, espacios físicos ocupados de acuerdo con el estatus y el rango, portación del uniforme y del gafete de la organización, las estatuillas, imágenes y dioses religiosos, los cuadros y medallas de merecimiento, provocan entre los actores de culturas diferentes reacciones de rechazo, adopción de ellas o indiferencias.

Un autor destacado es Harry Abravanel (1992) el cual expresa que los símbolos son portadores de sentido, debido a que por medio de ellos se definen las cosas, se establece el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo.

Los símbolos son signos que están en lugar de algo, que representan algo para los integrantes de la organización y que poseen un significado mayor o más amplio del que aparece a primera vista (Urbiola & Lara, 2004). La interpretación simbólica puede variar entre estas

personas, sin embargo, existen elementos de comunicación que les permiten generar, acordar e inferir significados ( (Owen, 1996); (Bormann G, 1983).

Ahora bien, resultaría casi imposible asegurar una convergencia simbólica única y factible para todos los miembros de la organización, sin embargo, como lo plantean ciertos autores, lo que sí debe haber es un alto grado de consenso en cuanto a los significados o interpretaciones que se concretan dentro de ellas (Krone, Jablin, & Putnam, 1987; Trenholm, 2001; Putnam, Phillips, & Chapman, 1996).

La dimensión simbólica en la organización busca la interpretación de sus miembros respecto de los valores que identifican como suyos y de los contenidos compartidos que los distinguen de otras organizaciones. Este proceso de construcción simbólica no finaliza necesariamente en un consenso total dentro de la organización sino que pueden manifestar divergencias o un amplio margen para la interpretación (Reygadas, 2001); (Owen, 1996).

### *Valores*

Los valores son una especie de punto de apoyo del comportamiento humano, son reconocidos como tales por la sociedad y no dependen de la aprobación de las mayorías (Rogers C. R., 1976)<sup>15</sup>. “A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence” (Wiener 1988, pág. 535 citado en (Alvesson & Berg, 1992, p. 83).

---

<sup>15</sup> Rogers, C.R. sostiene que el ser humano desde el principio tiene una clara concepción de los valores. Prefiere algunas cosas o experiencias y rechaza otras, y esta complicada evaluación de las experiencias es una función claramente organísmica, no consciente ni simbólica. Pero este proceso de valoración eficiente y con bases tan sólidas se ve interferido por influencias personales y culturales que recibe, en su intento por ganar aprobación, estimación y afecto, ya no orienta su conducta por su propia experiencia, sino que aprende los valores que se le transmiten y que especialmente en nuestra época plantean enfoques divergentes e incluso contradictorios. El individuo empieza a guiarse por los valores que se vinculan aun cuando puedan discrepar de sus vivencias.

Para Reyes García (2003) los valores son las percepciones, deberes y aspiraciones que los individuos, los pueblos y las organizaciones poseen en diferentes niveles; la sociedad les confiere validez, proporcionando la legitimidad y el significado y son aprendidos de manera inconsciente en la familia durante la niñez, pero son reafirmados, compartidos o transformados en la interacción social.

Reyes García (2008) presenta con base en la información expuesta por Gámez Gastélum (2003) y Del Castillo Carranza (2003) una lista de valores a considerar:

**Tabla 5 Valores y su descripción**

Valores	Descripción
Confianza	El grado de confianza puede variar, puede adquirir diversas connotaciones y en una organización burocrática el valor de la confianza es sustituido por la normatividad.
Honestidad	Contiene la idea de respeto a las pertenencias morales y materiales de los grupos culturales que participan en la organización en una bidireccional trabajadores/dirección/trabajadores.
Igualdad	Es la equidad que debe imperar en los niveles y la jerarquía de trabajo entre los diferentes grupos culturales con el fin de otorgar las remuneraciones y trato justo.
Responsabilidad	Se basa en la constancia, congruencia, entrega, profesionalismo, proactividad e innovación realizando cada trabajador la parte que le corresponde.
Flexibilidad	Supone que todos los grupos culturales en la organización tengan la habilidad para actuar rápidamente, en función de las necesidades y de los cambios que presenten de manera repentina, lo que supone que esos grupos participen de los ritmos necesarios para enfrentar los retos y los desafíos de los cambios.
Competencia	Tener la sagacidad y habilidad de incrementar el rendimiento frente a competidores y a sus compañeros involucrados en ello a todos los grupos culturales.
Solidaridad	Espíritu de colaboración y apoyo que supone el involucramiento de todos los grupos culturales de la organización en situaciones de emergencia o de situaciones de estabilidad en la organización o dirigida hacia la sociedad.
Tolerancia	La ecuanimidad y objetividad que deben existir entre los miembros de una organización para tratar los conflictos y divergencias que se presenten en la organización por interpretaciones diferentes de algunas expresiones y actitudes debido a la diversidad de culturas.
Reconocimiento	Distinguir y respetar las diferencias de pensamiento y comportamiento de los otros seres humanos, sea porque ocupen otro lugar en la jerarquía de la organización o porque pertenezcan a religiones, culturas o clases sociales diferentes.

Fuente: Elaboración propia con información de Reyes García (2008, págs. 85-86).

Los valores derivados de la modernidad son los *transplantados* por la dirección, ya que se desarrollan mediante la imposición de estilos y esquemas de trabajo tendientes a lograr

que la empresa se conduzca con competitividad en los mercados y los valores a los que se hace referencia son primordialmente a la flexibilidad, responsabilidad y competencia. (Reyes García, 2008, pág. 86).

Los valores son patrones de creencias manifestados mediante mecanismos simbólicos tales como los rituales (Deal & Kennedy, 1982).

Los valores son creencias indisolubles ligadas a la emoción, constituyéndose en constructos motivacionales que hacen referencia a los objetivos deseables que se esfuerzan por alcanzar las personas; así pues, los valores trascienden acciones y situaciones específicas pues son metas abstractas. En este sentido, los valores guían la selección o evaluación de las acciones políticas, personas y acontecimientos. Es decir, que los valores sirven como estándares o criterios y están ordenados por importancia relativa entre uno y otro. Los valores del individuo forman un sistema ordenado de prioridades de valor que los caracteriza como individuos, pero al mismo tiempo, los valores son los elementos dinámicos que definen una cultura (Kupperman, 1999).

Los valores son cogniciones sociales que facilitan la adaptación al medio (Kahle, 1983). Es conveniente hacer referencia a la relación entre valores y actitudes. Las actitudes representan la organización de creencias, en torno a un determinado objetivo o situación, mientras que los valores son más abstractos por naturaleza. De este modo, los valores pueden ser considerados como los principios de donde se derivan las actitudes y comportamientos (Homer & Kahle, 1988).

Barba Álvarez y Solís Pérez (1997) señalan que los valores o ideales sociales que los miembros de una organización comparten se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como mitos, rituales, cuentos, leyendas y lenguaje especializado; así mismo consideran que

la creación de significados, es una actividad en la cual los individuos usan su estructura cognoscitiva y artefactos estructurantes para percibir situaciones e interpretar sus percepciones.

En relación al uso de un lenguaje, el cual es la manifestación de las ideas y percepciones que los miembros de una organización comparten, es conveniente citar a Montoya (2004a) quien afirma que “la participación y pertenencia a una cultura dada se realiza estableciéndose un lenguaje particular, el cual es elaborado por todo el grupo y compartido con los demás” (pág. 182).

### *Ritos*

Para Alvesson y Berg (1992, p. 84) los ritos son “genuinas actividades colectivas con un bajo grado de formalidad los cuales a menudo inician o concluyen una fase dada de eventos; el desarrollo de un rito denota una actividad en la cual la organización (o parte de ella) intenta establecer elementos o principios de sí mismo y de su rol y función en el mundo”. Un ejemplo de rito, citado por Alvesson y Berg (1992), es cuando un grupo de directivos acuden a un seminario estratégico impartido por un consultor, o bien un programa de capacitación en el cual los objetivos de un departamento determinado son formulados.

Desde la perspectiva constructivista, se estudia la cultura mediante el lenguaje o código simbólico, las costumbres cognitivas o maneras como hemos sido enseñados a procesar información, las actitudes, creencias y valores o tradiciones culturales que guían nuestras acciones (Trenholm, 2001). Se piensa que todo individuo está inmerso en una realidad social de la cual es producto, pero también productor, es decir, que es capaz de crear y recrear una realidad social propia (Krone, Jablin, & Putnam, 1987); (Trenholm, 2001); (Putnam, Phillips, & Chapman, 1996). Para esta postura, son elementos cruciales el lenguaje, los códigos simbólicos,

los de enseñanza y procesamiento de información (costumbres cognitivas); las creencias, las actitudes y valores y el conjunto de reglas y roles que guía nuestra acción (Trenholm, 2001).

Todas las prácticas que hablan y dan significado a las acciones de los miembros de la organización y que se manifiestan a través de los símbolos, valores y ritos se encuentran inmersos en la estructura organizacional. Por lo que de acuerdo con Urbiola y Lara (2004):

...se genera un proceso de retroalimentación donde los símbolos manejados hacen referencia a determinados contenidos asociados a una conducta específica, que es la que se espera de todos los integrantes de la organización, sin importar su puesto o jerarquía reforzando los elementos ideológicos en que se basa la organización y crea consenso entre sus afiliados. (pág. 155).

Una tipología que puede auxiliar para enunciar y observar los ritos que están presentes en una organización, es la propuesta por Trice y Beyer (1984) en la cual se exponen tipos de ritos. Para estos autores, un rito es “un conjunto de actividades relativamente elaboradas, dramáticas y planeadas que consolidan varias formas de expresiones culturales en un evento, el cual es llevado a cabo a través de interacciones sociales usualmente para el beneficio de una audiencia” (pág. 655).

Los ritos hacen que la gente emplee otras formas culturales, tales como, lenguaje, gestos, comportamiento ritualizado, artefactos y otros símbolos para aumentar la expresión de los significados compartidos de forma apropiada para la ocasión, cuyos significados a menudo son expresados a través de los mitos. Así también, los ritos involucran una serie de actividades planeadas y relativamente elaboradas para beneficio de una audiencia con múltiples consecuencias sociales. Los ritos son dramas sociales, con roles bien definidos para la gente que

lo desempeña. Muchos de ellos son llevados a cabo una y otra vez en ocasiones similares y a menudo ocurren en público con una audiencia presente.

Los tipos de ritos que estos autores exponen se muestran y explican a continuación:

- a) Ritos de paso.- Son eventos creados para marcar cambios en los roles y estatus de los individuos involucrados y de ayudarlos a reestablecer un equilibrio en sus relaciones sociales que se han visto perturbadas por el movimiento de un rol social a otro. Los autores hacen alusión al trabajo de Van Gennep (1909/1960), el cual propone consecuentes subconjuntos de comportamientos enunciados como ritos de separación, transición e incorporación. Los ritos de separación son aquellas acciones que implican el rompimiento con el rol anterior y el ingreso a uno nuevo, como es el caso de los soldados en la milicia, quienes son llevados al campo de concentración en el que ingresan a su nuevo rol dejando atrás el anterior. Los ritos de transición es cuando la persona aprende las habilidades asociadas con su nuevo rol y al llevar a cabo sus actividades es continuamente observado para asegurarse que está aprendiendo de forma efectiva su rol. El rito de incorporación comienza con la asignación específica de funciones, de acuerdo a su nuevo rol y finaliza con el otorgamiento de algún documento y/o insignia que permita al individuo adjudicarse el rol. Las ceremonias de jubilación pueden ser consideradas como ritos de paso.
- b) Ritos de Degradación.- Son actividades que se abocan a remover a alguien de una posición privilegiada, ya que se ha detectado deficiencias o problemas al respecto. Es común, observar que se recurre a la consultoría para que sean “ellos” quienes realicen las acciones pertinentes; se llegan a emplear a los reportes como artefactos que demuestran todo lo relacionado con el error realizado. Comúnmente se emplean actividades

ceremoniales como comités de investigación, quienes hacen una extensa labor para atraer el apoyo de candidatos, que implica tiempo y esfuerzo, lo cual simboliza la importancia de la posición involucrada. La manifestación de estos ritos consiste en disolver las identidades sociales y el poder asociado a la persona sujeta a la degradación. Estos ritos proporcionan una forma de administrar públicamente que los problemas existen y discutir los detalles, de defender las barreras de grupo redefiniendo quien pertenece o no y reafirmando la importancia del valor social del rol involucrado.

- c) Rito de Mejora.- Ritos dirigidos a mejorar el estatus personal y la identidad social de los miembros a través de varios procedimientos y eventos. Estos ritos se refieren a reconocimiento y títulos dados por la compañía a los miembros por su alto desempeño; por ejemplo los otorgados por la alta jerarquía a ciertos miembros en un gran auditorio con audiencia presente y con los participantes ataviados propiamente con atuendos glamorosos de acuerdo a la ocasión. Los símbolos toman un rol fundamental al exaltar el estatus. Estos ritos proporcionan reconocimiento de logros individuales mediante los cuales permite a la organización compartir el crédito de estos logros, así como motivar de cierta manera a otros a tener logros similares. Estos logros pueden permitir a los miembros acceder a asociaciones profesionales, clubs, por lo que estos ritos afirman la importancia del desempeño del rol social involucrado. Los ritos ocurren con relativa frecuencia y tienden a ser aplicados a los miembros de todos los niveles de estatus y de influencia.
- d) Ritos de Renovación.- Se refiere a actividades que intentan proveer o fortalecer la estructura social existente y además mejorar su funcionamiento. Como ejemplos tenemos los círculos de calidad, la administración por objetivos, rediseño de los procedimientos,

programas de entrenamiento, etc. Estos ritos tienden a legitimar y reforzar los sistemas existentes de poder y autoridad que forman la base de los acuerdos sociales que sean alterados.

- e) Ritos de reducción de conflicto.- La jerarquía establecida en la autoridad formal, la estratificación social, la división del trabajo, el poder y la asignación de recursos son factores que producen conflictos y comportamientos agresivos. Ejemplos de este tipo de ritos son las negociaciones, las huelgas, la formación de comités, así como la práctica de ciertos rituales como establecer una agenda, la minuta, la votación, una petición, etc que son formas de proceder permitidas a los comités. Así también, hay prácticas que simbolizan la *actitud de saber sobrellevar*, como es el hecho de tomar acción con el fin de resolver un problema; la invitación a participar simboliza la concesión de la organización a escuchar y poner atención a las quejas e ideas de los participantes; los arreglos y procedimientos empleados simbolizan qué tan lejos las autoridades están dispuestas a reconocer las peticiones de los participantes.
- f) Ritos de Integración.- Son ritos que promueven la interacción entre los miembros de la organización y que buscan potencializar la unión y compromiso entre ellos. Son ritos incluyentes y muy públicos. Estos ritos aparecen especialmente en organizaciones grandes y complejas o bien colectivos en los que existe la formación de subsistemas. Ciertos rituales, tales como discursos técnicos acompañados de una exposición que emplean transparencias mostradas a través de un proyector, apoyan el mito de que los participantes están aprendiendo temas relevantes para la organización. Durante la celebración de los ritos, los participantes a menudo se palmean, abrazan, besan y muestran otros gestos afectivos que raramente son usados en las jornadas de trabajo.

Bajo tales circunstancias, es compartido un sentido temporal de cercanía. Las fiestas de Navidad a menudo incluyen algunos de los rituales y artefactos asociados con la leyenda navideña –el árbol de navidad, la comida tradicional y la bebida, el intercambio de regalos– por ejemplo. Las comidas anuales a menudo involucran juegos ritualizados que dramatizan conflictos existentes en el trabajo; por ejemplo, el juego de softball poniendo a diferentes unidades uno contra otro. La comida anual de los accionistas y/o de miembros de la organización que conforman el cuerpo de gobierno de las organizaciones es un rito de integración. Estos eventos, además de promover una pausa de la actividad normal y del estricto código de comportamiento que normalmente se refuerza, tiende a reafirmar la importancia y rectitud de estos códigos mediante bases excepcionales y claramente temporales sobre los cuales actos normalmente no observados se suscitan al involucrar a gente que la organización quizá difiere en ciertos aspectos, pero que durante el rito de forma temporal se ve envueltos en él un estatus similar.

A continuación se presenta una tabla que los autores construyen de los ritos descritos anteriormente, con la finalidad de visualizar de forma esquemática a cada uno de ellos:

**Tabla 6** Tipología de ritos y su descripción

Tipos de ritos	Ejemplo	Consecuencias sociales manifiestas	Ejemplos de posibles consecuencias
Los ritos de paso	La inducción y formación básica, U.S.Army	Facilitar la transición de las personas en los roles sociales y los estatus que son nuevos para ellos.	Mínimizar los cambios en la forma en que las personas llevan a cabo sus roles sociales; restablecer el equilibrio en las actuales relaciones sociales.
Ritos de la degradación	Reclutar y reemplazar a altos ejecutivos	Disolver las identidades sociales y su poder.	Reconocer públicamente que los problemas existen y discutir sus detalles; defender los límites del grupo mediante la redefinición de quién pertenece y quién no; reafirmar la importancia social y el valor de la función involucrada.
Ritos de mejora	Mary Kay seminarios	Mejorar las identidades sociales y su poder	Buenas noticias son esparcidas en la organización; proporcionar el reconocimiento público a las personas por sus logros; motivar a otros a esfuerzos similares; Permitir a las organizaciones tomar algo de crédito por los logros individuales alcanzados; enfatizar el valor social por el desempeño de los roles sociales.
Ritos de renovación	Actividades de desarrollo organizacional	Renovar las estructuras sociales y mejorar su funcionamiento.	Asegurar a los miembros que se está haciendo algo para resolver los problemas; Disimular la naturaleza de los problemas; Aplazar el reconocimiento de los problemas; poner atención hacia algunos problemas y dejar algunos; legitimar y reforzar los sistemas de poder y la autoridad existentes.
Ritos de la reducción de conflictos	Negociaciones colectivas	Reducir el conflicto y la agresión	Desviar la atención de la solución de los problemas; compartir el conflicto y sus efectos perturbadores; restablecer el equilibrio en las relaciones sociales afectadas.
Ritos de la integración	La fiesta de Navidad	Alentar y revivir los sentimientos comunes que unen a los miembros, así como el compromiso que los unen a un sistema social.	Permitir la ventilación de la emoción y el aflojamiento temporal de diversas normas; reafirmar la rectitud moral de las normas habituales.

Fuente: Traducido de Trice y Beyer (1984, pág. 657).

### 1.8.1 Sincretismo

El término sincretismo se usa generalmente en el contexto religioso, en el sentido de una amalgamación de tradiciones, ritos y conceptos mágico religioso. En el curso de la historia, las religiones se han influenciado mutuamente. La palabra es de origen griego *krasis*= *mezcla* *syn*=*con*, *syncrasis*= *un compuesto*.

Según Shaw y Stewart (1994, pág. 4) el término fue creado por los filósofos griegos Platón y Aristóteles. Más tarde, en el Cristianismo Erasmo de Rotterdam usaba la palabra para, *llamar la atención a las influencias clásicas*, lo que este filósofo consideraba como hecho positivo. Sin embargo, en el siglo XIX los estudiosos de religión usaban el término más bien en un sentido peyorativo, equivalente a desorden o confusión. Más tarde, se usaba la palabra con frecuencia en estudios comparativos de religiones, sin expresar favor o desprecio. En la actualidad, la palabra *creolización* es usada a veces como sinónimo de sincretismo por los antropólogos postmodernos.

La Reapropiación del MEV de la UV llevado a cabo por la UNACH será analizado a través del corpus teórico presentado en este capítulo, tomando como dimensión central la *Reapropiación de Modelos* (Montaño Hirose, 2006; 2000a; Ríos Ibarra, 2004; Magallón Diez, 2006) y entretejiendo las dimensiones: la *Gestión* (Aubert & De Gaulejac, 1993; De Gaulejac, 2005) y, la *Institucionalización* (Powell & DiMaggio, 2001; Tolbert & Zucker, 1996) y la *Cultura* (Geertz, 1973; Smircich, 1983) las cuales permitirán explicar y analizar la realidad que acontece en el hecho social.

Al observar el hecho social, se analizarán lo que llevó a la UNACH a incursionar en una nueva modalidad educativa (la virtual), así como las acciones realizadas para implementar su MEV y la operación de la UV. Del mismo modo, se analizará las gestiones que los actores involucrados en la UNACH realizaron para establecer un modelo educativo virtual, cómo está conformado el MEV, qué acciones se emprendieron para conocer como implementar un MEV; precisar cómo se adquirió el conocimiento para operar un MEV, si se consideraron modelos de referencia de otras IES, si se recibió y/o propicio algún tipo de asesoría, etc. Así también, cómo edificó su UV, cómo está integrada la UV, qué gestiones se realizan, cómo está organizada la

UV, con qué personal cuenta, etc. Además, la operación del MEV y la conformación de la UV detectar de que forma y en qué medida están impregnadas de su forma particular de llevar a cabo su actividad educativa, trasladando varios de los usos y costumbres que han caracterizado a esta institución y que se ven reflejados en sus acciones encaminadas a consolidar el MEV. Aunado a lo anterior y de acuerdo a lo manifestado por el hecho social, se analiza la existencia de acciones emprendidas por la organización para la *institucionalización* del MEV buscando explicar las razones que la UNACH tuvo para realizar esta acción. Es pertinente observar lo que acontece al interior de la organización y en el ámbito de las IES estatales, así como lo relacionado con el ámbito político y social en el que está inmersa la organización. Dicha *Institucionalización* se explicará a través del concepto de la legitimidad (Powell & DiMaggio, 2001; March & Olsen, 1997), y el isomorfismo (DiMaggio & Powell, 2001), el uso de mitos racionalizados (Meyer & Rowan, 2001) empleados como formas de auto convencimiento y de *garantías* a la sociedad de que la incursión a la modalidad a distancia se hace buscando un fin social, el cual en la realidad, se ve trastocado por diversos intereses al interior y exterior.

Además, al realizar la reapropiación del MEV se hace uso de la *Gestión* (Aubert & De Gaulejac, 1993; De Gaulejac, 2005) manipulada de acuerdo con la venia de las altas esferas jerárquicas de la UNACH y de la propia UV. Esta investigación pretende analizar cómo se realizan las gestiones al interior de la UV y lo relacionado con el MEV, así como indagar si existe algún tipo de interacción con Facultades y Escuelas que integran su modalidad presencial. Para esto, se indagarán las gestiones relacionadas con la operación de la estructura organizacional de la UV, llevadas a cabo a través de las coordinaciones y los departamentos que lo integran, así como de la creación de puestos, la edificación de un inmueble exclusivo para la UV, la ocupación de parte de otro inmueble más, los medios tecnológicos empleados y otros

adquiridos para operar el MEV, etc. Así también, una clara manifestación de la operación sincrética de la UV, es la puesta en marcha de los centros en donde operan la mayoría de los programas educativos de la modalidad educativa virtual de los cuales es conveniente, para los fines de esta investigación, analizar las causas reales de su origen, conocer cómo operan, qué gestiones se realizan al interior, etc. Aunado a lo anterior, el rol de la rectoría y del gobierno estatal en turno ha sido un marcador clave en la dirección de las decisiones que la UNACH toma al interior, por lo que se indagará acerca de la influencia y el ejercicio de poder que ejerce sobre la UV.

Por último, la presencia de la dimensión *Cultura* (Geertz, 1973); (Smircich, 1983) en el hecho social permitirá mostrar una manifestación clara de cómo los actores sociales en su interacción crean y recrean la realidad de la organización. Las manifestaciones que nos permitirán explicar lo que acontece en el ámbito interno de la organización son los conceptos de valores (Reyes García, 2008; Barba Álvarez & Solís Pérez, 1997), los símbolos (Alvesson & Berg, 1992) y los ritos (Trice & Beyer, 1984). Los valores que son las percepciones, deberes y aspiraciones de los individuos se ven trastocados por la presencia de una modalidad educativa virtual antes no existente y que conlleva a enfrentar un nuevo reto en la vida organizacional; a su vez la presencia de símbolos que fungen como manifestaciones de la presencia de la modalidad virtual y la celebración de ritos que buscan promover y reforzar la idea de estar incursionando en la modernidad, de ser una institución de educación superior vigente en el ámbito competitivo y que a su vez coacciona la acción y pensamiento de los actores sociales, hacia un nuevo ámbito de operación de un modelo educativo virtual y quizá pasan por alto el sentir, las reacciones y los retos a los que se enfrenta el personal de la UV ante dicho acontecimiento.

## **CAPÍTULO II: LA EDUCACIÓN A DISTANCIA**

Los seres humanos, en su necesidad imperiosa de comunicarse, han desarrollado distintas formas que en cada época resultaron ser una innovación. El hombre se comunica con el fin de entablar relaciones con individuos o sociedades y esta forma de intercambio es parte de sus necesidades vitales, cuya interacción retroalimentan su vida convirtiéndose en una necesidad mental y emocional para el ser humano.

Las acciones comunicativas en toda sociedad son manifestaciones imperativas que propician el surgimiento de nuevos medios que permitan conectar a individuos cuya distancia geográfica se incrementa; así también, la necesidad imperiosa de que dicha comunicación sea inmediata, ha propiciado la búsqueda de nuevos medios que permitieran lograr esto. El "tam-tam" primitivo, las "señales de humo" y, más aún, la invención de la imprenta en el siglo XV permitieron que los sujetos desarrollaran nuevos métodos de comunicación y rompieran con la tradición presencial (Basabe Peña, 2007, pág. 7).

En el mundo contemporáneo, esta necesidad de comunicación ha ido cambiando a pasos agigantados con el advenimiento de medios de comunicación que emplean tecnología cada vez más sofisticada, los cuales acortan distancias al contar con la posibilidad de poder enviar prácticamente a cualquier parte del mundo un mensaje o un documento a una persona u organización. El contacto con la tecnología es diario para el ser humano que vive y se desarrolla en un mundo cuya necesidad imperiosa de comunicación es cada vez más demandante.

Los medios de comunicación han transformado la vida cotidiana y quizá hoy en día es difícil pensar vivir sin ellos. Estos medios se han ido usando cada vez en mayor medida en la industria del entretenimiento y en ámbitos como el educativo, a fin de dar respuesta a diferentes

necesidades; en este último, se han suscitado escenarios nuevos producto de la necesidad de comunicación y de transmitir conocimiento a lugares recónditos. La educación en general y en especial la *educación a distancia* dependen del soporte tecnológico. Por tanto, vale la pena mencionar la reflexión de Basabe Peña (2007):

...la educación a distancia, utilizada apropiadamente y en tiempo, podría ser una de **las** más económicas, productivas y efectivas formas de educar. Por ello, diversas empresas y organizaciones han comenzado a utilizarla para difundir capacitaciones y educación a su personal, clientes y estudiantes de manera efectiva y de alta calidad. (pág. 8).

Así también es conveniente mencionar que la educación con esta perspectiva demanda el recurso económico y de inversión en infraestructura; para hacer posible esto, además se sujeta a estándares de calidad fijados por la propia sociedad; sin embargo, sobretodo en el aspecto de la infraestructura, la educación a distancia reduce al mínimo este aspecto al emplear soportes tecnológicos y medios de comunicación masiva.

La reducción de la inversión, la necesidad imperiosa de comunicarse de un lugar específico del planeta a otro y la demanda educativa han propiciado, entre otras razones, que la educación a distancia haya recibido mayor atención desde los años 80's y 90's y en el inicio del siglo XXI es un tema fundamental en el ámbito tecnológico y educativo ya que ha resultando ser un camino viable para la capacitación empresarial, educativa y la formación permanente de los miembros de una sociedad.

La educación en general, como transmisora del conocimiento, y en particular la educación superior, “como generadora y transmisora del mismo, es ahora reconocida como un medio fundamental para el desarrollo sostenible de las naciones”. (ANUIES, 2001a, pág. 5).

Este reconocimiento ha llevado a las instituciones educativas, a los gobiernos y a los organismos internacionales a analizar y generar una amplia información sobre las tendencias de la educación superior y su ubicación dentro de las relaciones sociales, culturales, económicas, etc. en cada región geográfica en donde se desarrolla. Así el reto es “...diseñar sistemas pedagógicos que hagan un uso más eficiente de los recursos, los tiempos, los modos y los espacios para aprender” (ANUIES, 1999, pág. 20) y desde luego de las nuevas tecnologías.

Así pues, es reconocido **el papel de la educación abierta y a distancia** y de las nuevas tecnologías de información en apoyo a los procesos educativos y de investigación, donde destaca “la forma en que la tecnología ha modificado las formas de elaboración, adquisición y transmisión del conocimiento, creando nuevos entornos pedagógicos capaces de salvar las distancias y con sistemas que permitan una educación de alta calidad” (UNESCO, 1998, págs. 11-12).

La educación a distancia juega un papel fundamental en el desarrollo profesional de muchas personas, brindándoles la posibilidad de realizar estudios principalmente de nivel superior, sin necesidad de trasladarse a un espacio físico o cumplir un horario específico, el cual implique una rutina establecida y/o el compromiso a asistir de forma presencial a un recinto específico, así también esta forma de hacer llegar educación a lugares recónditos tomó su auge al desarrollarse<sup>16</sup>.

De acuerdo con Peñalver (1990 citado en Basabe Peña (2007, pág. 9), la educación a distancia aparece como resultante de diversos determinantes coincidentes en las últimas décadas:

---

<sup>16</sup> Una definición interesante del término TIC es la enunciada por Garzón Clemente (2009, pág. 7) en la que las define como aquellas herramientas que admiten diversas formas de comunicación social, que permiten encontrar, usar y tratar la información incorporando nuevos formatos de mensaje, elementos como las imágenes, el sonido y el video, además del texto, facilitando, por lo tanto, la generación del conocimiento.

1. **El impacto político-social de la rápida extensión educativa a todos los niveles**, que ha determinado la masificación de la enseñanza, y cuya repercusión ha afectado especialmente la educación superior.
2. **La renovación incesante de los conocimientos y de las técnicas**, derivadas del rápido progreso de la ciencia y la tecnología, que ha originado un alto grado de diversificación de los estudios y **la renovación constante de los perfiles profesionales y de las capacidades técnicas**.
3. **El fenómeno pedagógico de la profundización y perfeccionamiento de la enseñanza individualizada**, que en los últimos años ha alcanzado, con los progresos de la psicología y la pedagogía, la categoría de una modalidad de enseñanza-aprendizaje con rasgos definidos y aplicables a sectores determinados del universo estudiantil.
4. **Los avances tecnológicos en el campo de la comunicación y de la informática**, que ha enriquecido los instrumentos de la tecnología educativa.
5. **La atención a la demanda de estudiantes adultos que trabajan**, sectores que constituye una proporción creciente del alumnado de educación superior.
6. **Asimismo intentar dar satisfacción a la demanda de actividades de extensión universitaria** para la población en general, cuyo aumento del nivel de instrucción y de capacidad de adaptación a los cambios económico-sociales de la actualidad es de urgencia inaplazable.

## 2.1 ¿Qué es la educación a distancia?

Educar proviene del latín educare: educar, instruir, enseñar, hacer crecer. Hay quienes

relacionan *educare con dux*: aquel que conduce o guía.

Para Ausubel, Novak y Hanesian (1990), la educación es un conjunto de conocimientos, órdenes y métodos por medio de los cuales se ayuda al individuo en el desarrollo y mejora de las facultades intelectuales, morales y físicas. Esto implica que haya personas competentes, académica y pedagógicamente que se encarguen de la selección, organización, interpretación y secuencias inteligentes de los materiales y experiencias de aprendizaje.

De acuerdo con Miranda (1999, pág. 12), la **educación a distancia** es “una instrucción a los estudiantes que no están físicamente presentes en el mismo lugar que el instructor” y los **elementos que definen la educación a distancia** son: (1) separación del profesor y del aprendiente durante el proceso enseñanza-aprendizaje, (2) el uso de medios educacionales para unir al profesor con el aprendiente y transmitir los contenidos del curso; y (3) el establecimiento de una comunicación de doble ruta entre el profesor, tutor o la institución educativa y el aprendiente.

Para García Aretio (2001, pág. 39), "La educación a distancia es un sistema tecnológico de comunicación bidireccional (multidireccional), que puede ser masivo basado en la acción sistemática y conjunta de recursos didácticos y el apoyo de una organización y tutoría que, separados físicamente de los estudiantes, propician en éstos un aprendizaje independiente (cooperativo). "

Actualmente “el uso de plataformas tecnológicas ha hecho viable y efectivo el desarrollo de escenarios de aprendizaje a distancia de tipo sincrónico y asincrónico” (García M. , 2002, pág. 14). La instrucción síncrona requiere la participación simultánea de todos los participantes, estudiantes e instructores. La ventaja es que la interacción es realizada en tiempo real. Las

formas de entrega síncrona incluyen la TV interactiva, audiográficas y conferencias por medio de computadoras, etc. La instrucción asíncrona no requiere la participación simultánea de todos los estudiantes e instructores. Los estudiantes no necesitan estar todos juntos en el mismo lugar ni al mismo tiempo. Los estudiantes pueden elegir su propio tiempo de instrucción y juntar sus materiales de aprendizaje de acuerdo a sus programas.

Keegan (1999) al referirse a la educación a distancia enumera seis elementos que la definen:

1. Separación del alumno y el maestro.
2. Influencia de una situación educativa.
3. Uso de los medios educativos para unir al maestro y al estudiante.
4. Existencia de un medio interactivo de comunicación.
5. La posibilidad de reuniones presenciales.
6. La participación de alguna forma en la industrialización de la educación.

Algunos pensadores llamados “futurólogos” como Alvin Toffler (1972), (1984), (1990) o John Naisbitt (1986) y otros expertos en prospectiva, hablaban hace años de la importancia creciente de la educación a distancia y los sistemas tecnológicos para la transmisión de la información y como vehículos para los procesos de enseñanza-aprendizaje. La educación en la era post industrial se prolongará para toda la vida.

## 2.2 Antecedentes

### *La educación superior en México*

La educación superior universitaria nace en México en el siglo XVI (Contreras, 2000) al establecer la Corona Española la Real y Pontificia Universidad de México por Cédula Real. La segunda universidad creada por la Corona Española fue la Real y Literaria Universidad de Guadalajara. Se fundaron dos universidades religiosas: la de Mérida en 1824 y la de Chiapas en 1826. A lo largo del siglo XIX, por los gobiernos de los estados crearon los llamados institutos científicos y literarios, o colegios civiles, establecidos como instituciones laicas de educación media.

La función de la educación que fue concebida como una actividad de interés público que corresponde al Estado organizar y realizar. En la segunda mitad del siglo XIX, se establecieron escuelas de tipo profesional en diversas regiones del país.

Con la Universidad Nacional Justo Sierra surge, en México, la primera teoría moderna de la educación universitaria, concebida como la culminación de la educación mexicana para la enseñanza profesional, de grados y la investigación. Durante varios años, la Universidad Nacional se mantuvo como la única institución de nivel superior con estudios correspondientes a carreras diversas.

De 1938 a 1939 llegó a México la inmigración española, integrada por numerosos intelectuales, y el Gobierno Federal fundó, con la participación de otras instituciones, la Casa de España en México la cual en 1940 se convirtió en El Colegio de México.

En 1937 el Gobierno Federal crea el Instituto Politécnico Nacional (IPN), institución

concebida como la culminación de una serie de esfuerzos realizados en el área de la educación técnica en la que se agruparon las escuelas superiores existentes, dependientes de la Secretaría de Educación Pública.

La necesidad de proyectar a todo el país los beneficios de la enseñanza llevó a la creación de los institutos tecnológicos regionales, estableciéndose el primero de ellos en 1948 en el estado de Durango. Para 1960 había siete de estos institutos y en 1976 sumaban un total de 47. Actualmente existen en México cerca de 230 instituciones de educación superior incluyendo universidades públicas autónomas; universidades estatales; instituciones dependientes del Gobierno Federal; de enseñanza técnica, agropecuaria, pesquera y de enseñanzas especializadas; organismos públicos descentralizados; instituciones públicas dependientes del gobierno de los estados e instituciones privadas: universidades y de otro tipo de estudios reconocidos por los gobiernos de los estados y por universidades públicas.

### *La educación a distancia*

Los antecedentes históricos de la educación a distancia se remontan a las cartas instructivas de la civilización sumeria, la egipcia o la hebrea, una “segunda raíz” en la Grecia Antigua o en la civilización romana, sociedades donde “las cartas” eran un elemento de comunicación y formación “tecnológica”.

Gallego y Alonso (2007) señalan como nacimiento de la educación a distancia el 20 de marzo de 1728 cuando el periódico la Gaceta de Boston ofreció un material de enseñanza y tutoría. García Aretio (1998) afirma que la educación a distancia ha existido desde que se escribieron las primeras cartas con carácter informativo. En Suecia el periódico *Lunds Weckoblad* mostraba avisos sobre cursos de composición. Para Moore y Kearsley (1996) la

educación a distancia surgió con la educación por correspondencia o de estudio independiente, que consistía en enviar por correo el material didáctico.

El desarrollo de **la educación abierta y a distancia en nuestro país** data de más de 50 años. La creación del Instituto Federal de Capacitación del Magisterio en 1947, con el propósito de capacitar a maestros en servicio sin interrumpir su labor docente, fue el primer esfuerzo en México y en América Latina de Educación Abierta y a Distancia. De esa fecha y hasta 1971, el enfoque de la modalidad se centró en tres objetivos: formalización y actualización de docentes para el nivel educativo básico, atención a la demanda del entonces nivel medio básico y alfabetización de los adultos.

La educación pública a distancia en México tiene su referente histórico a finales de la década de 1960 y principio de 1970 con el programa nacional de Telesecundaria<sup>17</sup> (Andrade Díaz, 2011). Este sistema tuvo como finalidad hacer llegar educación (aumentar la cobertura) a poblaciones rurales alejadas de los centros de concentración poblacional y de desarrollo económico, por lo que el enfoque era dirigido a la población indígena y rural. Es conveniente subrayar, que la situación que reinaba en México a principios de la década de 1970 dejaba atrás veinte años de crecimiento económico sostenido (de 1950 a 1970 aproximadamente) llamado “desarrollo estabilizador” para entrar a una nueva etapa de su historia enmarcada por el crecimiento poblacional y las necesidades básicas de vivienda, salud, educación y oportunidades de trabajo, por lo que “un fenómeno en la educación fue la necesidad de aumentar la cobertura en los diferentes grados escolares” (Andrade Díaz, 2011, pág. 20). La matrícula de alumnos de secundaria que en 1968 era de 6,569; dos años después pasó a ser de 23, 762 (Vélez, 2001, pág.

---

<sup>17</sup> Si bien, de acuerdo con Andrade Díaz (2011, pág. 21) la Telesecundaria nunca fue un modelo de educación a distancia en estricto sentido, porque entre otras cosas uno de sus requisitos era la asistencia diaria a un recinto para recibir la enseñanza con apoyo de un coordinador presencial.

14). En ese entonces, el auge del uso del recurso de la televisión estaba en auge. Cabe recordar, que en ese tiempo acontecieron los Juegos Olímpicos de México '68 por lo que era un recurso atractivo para hacer llegar imagen e información a una velocidad antes no superada a prácticamente cualquier parte del país, sin embargo “los alumnos y los maestros del sistema se dieron cuenta de que la televisión por sí sola no propiciaba aprendizajes significativos” Andrade Díaz (2011, pág. 20), por lo que esta expectativa no resultó ser tan exitosa como se esperaba, llegando a la conclusión, que el sólo empleo de una tecnología (innovadora en aquel entonces) no era garantía *per se* de lograr la cobertura y sobre todo de provocar un impacto real en el aprendizaje en los alumnos que accedieran a ese sistema.

En el ámbito de la educación superior en 1972 se funda el Sistema de Universidad Abierta (SUA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). A partir de esto se crearon unidades de educación superior abierta y a distancia en diversas instituciones de educación superior, centrandose sus objetivos en ampliar la cobertura fundamentalmente por la presión que ejerció, tanto el aumento de la demanda de educación superior derivada por el crecimiento poblacional, como la ampliación de la matrícula en los niveles propedéuticos universitarios (ANUIES, 2001a, pág. 13), surgiendo así múltiples esquemas y heterogeneidad de modelos. Debido a lo anterior, el gobierno en 1978 creó el Consejo Coordinador de Sistemas Abiertos, en donde se integró un programa especialmente abocado a la educación abierta y a distancia titulado “Desarrollo de Alternativas Educativas”, en el que se considera a esta modalidad, como una alternativa complementaria a la educación presencial. En 1984 en sustitución del Consejo mencionado, se crea la Dirección General de Evaluación Educativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

De acuerdo con Andrade Díaz (2011), no es sino hasta la primera mitad de la década de 1990 cuando la formación y capacitación en línea comenzó a ser protagonista sobretodo en el terreno de las empresas y universidades.

A mediados de los años 90's, el desarrollo de las Nuevas Tecnologías de comunicación e Información (NTIC) y los cambios en el entorno económico y social de esos años, ocasionaron que un mayor número de instituciones de educación superior realizar esfuerzos para iniciar o consolidar proyectos de educación abierta y a distancia. Entre las instituciones que produjeron proyectos y programas de este tipo fueron la Universidad de Guadalajara, la Universidad Autónoma de México (UNAM), la Universidad Veracruzana y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Fue, sin embargo, con el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, en que la educación a distancia y continua obtiene un papel predominante en el sistema educativo nacional. A partir de ese momento, este tipo de educación comenzó a verse como un medio de ampliación de posibilidades educativas para una mayor cantidad de población, tratando así de resolver algunos problemas fundamentales de la educación en México.

La participación en el desarrollo de la educación pública a distancia en México cuenta con la participación del sector privado en especial el ITESM. El Sistema de Educación Interactiva por Satélite (SEIS) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey abre en 1989 una nueva era de la educación a distancia en México, con un modelo educativo a distancia que integraba los medios de comunicación más avanzados para la época como: imagen, voz, video, redes satelitales. La Universidad Virtual del ITESM fue la pionera en utilizar por primera vez el Internet en sus programas de maestría a distancia en 1996 con la incorporación del

correo electrónico y las páginas web. Con esto inició la era de la educación distancia en México (Andrade Díaz, 2011).

A partir de 1990, la UNAM proyecta y realiza una red integral de radiodifusoras como parte del Sistema de Educación Pública que tiene a su disposición información y formación técnica, y en 1994 aparece el programa de Telecampus UNAM que integra a diferentes instituciones con cursos vía satélite totalmente informatizados. En 1997, se desarrolla el Programa Universidad en Línea (PUEL) para la educación a distancia, basada solamente en internet, como previa experiencia para el modelo de educación a distancia de la institución (Andrade Díaz, 2011).

De manera reciente, destacan las actividades de la ANUIES y de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). En la XII Reunión del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (Cupia), celebrada en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en diciembre 1998. Los titulares de las instituciones superiores acordaron incorporar a la agenda de trabajo de las Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES, la definición de un Plan Maestro de Educación Superior y a Distancia en dos vertientes:

- Desarrollo de redes (soporte técnico).
- Desarrollo académico (diseño e implementación de programas, cursos y formación de personal capacitado en educación superior abierta y a distancia).

Para una mejor apreciación de la educación a distancia y de la tecnología empleada, se muestra la siguiente tabla que, de acuerdo con Taylor y Swannell (2001), describe la **historia de**

**los modelos de la educación a distancia**, dividiéndola en cuatro generaciones teniendo en cuenta la flexibilidad, los materiales y la interactividad en el proceso de aprendizaje:

**Tabla 7 Historia de los modelos de la educación a distancia**

<b>Generación</b>	<b>Modelo de educación a distancia</b>	<b>Tecnologías asociadas</b>
Primera generación 1850 – 1960	El modelo por correspondencia	Texto Impreso con los comienzos de la radio (1930), la televisión (1950) y el teléfono (1876)
Segunda generación 1960 – 1985	El modelo multimedia	Impreso, cassette, videocassette, aprendizaje basado en computadora, fax, tv, radio y teléfono.
Tercera generación 1985 – 1995	El modelo teleaprendizaje	Audioconferencia, videoconferencia en grandes formatos con satélite y cable, comunicación audiográfica, transmisión de radio/TV y audioconferencia, correo electrónico, chat, foros
Cuarta generación 1995 – a la actualidad	El modelo de aprendizaje flexible	Multimedia interactiva, acceso a internet basado en los recursos de la WWW, comunicación mediada por computadora, portal institucional, transmisiones con gran ancho de banda, experiencias de aprendizaje interactivas.

Fuente: Adaptado de Taylor y Swannell (2001, pág. 3) y con información de Sherron y Boettcher (1997) citado en Gallego Gil y Alonso García (2007).

La condición actual de la educación a distancia es su importante crecimiento. Silva (2003) señala que la República Mexicana cuenta con 28 universidades e instituciones de educación superior que usan este sistema. Además, se administran programas de nivel medio básico y medio superior. El surgimiento de esta gama de instituciones provocó que cada una emprendiera sus propios criterios para impartir la cátedra con distintos enfoques. Con la finalidad de coordinar esta situación, el Gobierno Federal emprendió acciones tendientes a orientar estos esfuerzos. Por ello, la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Dirección General de Televisión Educativa y el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE), en un esfuerzo conjunto suscriben en 1996 el Convenio de Colaboración en Materia Educativa a

Distancia que da origen al Proed (Programa de Educación a Distancia), que tiene como objetivos principales:

- Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la enseñanza escolarizada.
- Contribuir a una mayor equidad, mediante la oferta de programas y servicios educativos abiertos y a distancia.
- Apoyar la capacitación y actualización del magisterio.
- Mejorar la competitividad de la fuerza laborar.
- Promover una cultura de la educación a lo largo de la vida.

Las instancias que se implementaron en Proed fueron: La Red Escolar, la Red Edusat, la Videoteca Nacional Educativa, el Sistema e-México y el Internet 2.

La formación en línea tuvo su origen en el año 2000 en los Estados Unidos en el ámbito de empresas como AENA, Alcatel, Oracle, IBM por ejemplo, las cuales empezaron a capacitar a su personal a través de redes de intranet (Mañas, 2006). Esta acción impactó en la mira de las universidades, las cuales fijaron su atención en hacer llegar educación a través de medios tecnológicos, por lo que “representó para las universidades públicas de nuestro país el resurgimiento de la educación a distancia” (Andrade Díaz, 2011, pág. 19).

Los primeros esfuerzos de incursión en la educación a distancia por parte de la UNACH inician en 2004 en colaboración con la UNAM mediante la oferta de la Licenciatura de Ciencias Políticas y la Licenciatura en Trabajo Social a través del Centro de Estudios Avanzados y Extensión (CEAyE) de la UNACH en Tapachula, Chiapas. La colaboración entre la UNAM y la

UNACH en referencia a la educación a distancia se inicia con este primer esfuerzo de la UNAM por hacer llegar sus programas educativos a los estados de la República Mexicana a través de las Universidades Estatales. Esta idea es heredada a la misma SUAyED, ya que este sistema considera a las instituciones de educación superior estatales como una extensión de la UNAM dentro del territorio mexicano.

Para el año 2005 inicia sus operaciones el SUAyED de la UNAM. Al año siguiente, 2006, la UNAM celebra convenios con universidades públicas estatales impulsando la educación a distancia. La SUAyED de la UNAM a través de los convenios celebrados con las universidades públicas estatales, tales como Tlaxcala, Querétaro, Estado de México, Tabasco, Sinaloa, Puebla, Chiapas, entre otros, lo hace con la finalidad de ofrecer educación media y superior a través del SUAyED, estableciendo una red de colaboración a través de los convenios, considerando la UNAM que con esto su sistema se extiende a la República Mexicana. Cabe señalar, que con este convenio se inicia la incursión de la UNACH en la educación a distancia. Por otra parte, en 2006 se celebra un convenio UNACH- UNAM para con esto iniciar los primeros trabajos de educación a distancia en el Ceducad. La UNACH recibe asesoría y capacitación de la UNAM durante el 2006, para después operar sola a partir de 2007, conformando su MEV y su Universidad Virtual. En este mismo año, arrancan sus dos primeros programas educativos diseñados por la UNACH: TSU en gestión turística y PAD ofertados por la Facultad de Contaduría y Administración Campus I). En el caso de la UNACH, es la institución de educación superior en Chiapas, es la precursora de la educación a distancia en el estado. En ese año, en respuesta a un mandato gubernamental del entonces gobernador del Estado, Pablo Salazar Mendiguchía, el rector de la UNACH del periodo (2002-2006) Mtro. Jorge Ordóñez Ruiz y el Rector de la UNAM, Dr. Juan Ramón de la Fuente (2002 -2006) celebran un convenio de

colaboración en donde se inician los primeros trabajos de educación a distancia. Estas actividades se desarrollaron en el Ceducad de la UNACH, para conformar lo que un año más tarde, se conocería como Universidad Virtual de la UNACH y se lanzaría la oferta educativa (con programas educativos diseñados por la UNACH) primordialmente a las poblaciones de Chiapas alejadas de los principales centros urbanos.

En el 2007 se conforma el Espacio Común de Educación Superior a Distancia (Ecoesad) con la participación de las universidades públicas más notables del país y con la UNAM a la cabeza, con el objeto de fortalecer y ampliar la oferta educativa en línea y facilitar la movilidad estudiantil entre sus respectivos sistemas abiertos y a distancia (Andrade Díaz, 2011).

Desde 2005, año en que inició operaciones el SUAyED a la fecha, la educación a distancia en línea se estableció como parte integral de la oferta de licenciaturas de las universidades públicas, ampliando su cobertura sin necesidad de crear más aulas. (Andrade Díaz, 2011).

### **2.3 Modalidades de educación a distancia**

De acuerdo con Miranda Torrez (1999, pág. 14) existen varias modalidades en la educación a distancia: campos virtuales, instituciones de aprendizaje a distancia abiertas, departamentos de educación a distancia dentro de las universidades convencionales y redes de aprendizaje a distancia.

En el caso de los *campos virtuales* se ofrecen programas de distinta índole con acceso a diferentes recursos educacionales, que permite a los estudiantes interactuar con los profesores y sus pares en otras partes del mundo. En el caso de la Universidad CALC Campus (Centro de Aprendizaje Asistido por la Computadora) es una institución privada que ofrece cursos en línea

desde 1986 y a través de internet desde 1995. Otros ejemplos son la Universidad de Phoenix que trabaja a lo largo del mundo con 51 campus y la Universidad y Colegio de Maryland en Estados Unidos que ofrece cursos seleccionados de graduados en administración entre otros (Miranda Torrez, 1999, pág. 14).

En el caso de las *instituciones de aprendizaje a distancia abierta* existe una gran variedad de universidades y programas alrededor del mundo. Como ejemplos se pueden citar, La Open Learning Agency en British Columbia, Canadá; la Universidad Abierta del Reino Unido, La Universidad Abierta de Israel, el caso de The Consorzio per l'Università a Distanza (CUD) que es un consorcio de compañías multinacionales italianas, universidades y organizaciones semi gubernamentales. Del mismo modo, está la Universidad del Sur de África, que es una de las más grandes universidades de enseñanza a distancia en el mundo, que brinda igual oportunidad de educación sin tomar en cuenta la raza, el color, género, nacionalidad, política, domicilio, etc.

En relación a los *departamentos de educación a distancia dentro de las instituciones convencionales* se encuentra la Universidad de Waterloo Educación Continua y a Distancia en Ontario, Canadá, que proporciona educación a distancia desde hace más de 27 años al ofrecer programas de grado en artes, ciencias, etc y que imparte más de 250 cursos en 50 disciplinas. En campus de la Universidad de Phoenix ofrece programas en áreas de negocios, administración, tecnología, etc.

En el caso de las *redes de aprendizaje a distancia* está la Tele Educación que es una red de comunidad de centros de aprendizaje en la provincia de New Brunswick, Canadá que contempla redes de organizaciones, instituciones educativas y la industria desarrollando recursos como ponencias de conferencias y journals, ambientes integrados de aprendizaje distribuido,

cursos y simulaciones interactivas, etc. Así mismo existen Centros de Estudio Euro, una red que fue lanzada por la Unión Europea que proporciona información y servicios de cursos disponibles a través de flexibles paquetes de aprendizaje y pertenece a la Asociación Europea de Universidades de Enseñanza a Distancia.

De acuerdo con las modalidades en la educación a distancia señaladas por Miranda Torrez (1999), se considera que la Universidad Virtual de la UNACH podría tener una posición similar al de un *departamento de educación a distancia dentro de las instituciones* considerando, que se refiere a una universidad virtual puesta en marcha dentro de la institución y es precisamente en este punto en donde cabría la similitud. Cabe recordar que para efectos de este trabajo, los conceptos “a distancia” y “virtual” se usan como sinónimos porque lo virtual conlleva, además de las estrategias de enseñanza-aprendizaje empleadas particularmente para asesor-alumno que se encuentran distantes geográficamente, el uso de medios tecnológicos.

La Educación a Distancia en México se muestra de dos formas. La primera consiste en el *uso de nuevas tecnologías para ampliar la cobertura de la enseñanza tradicional* a través de clases presenciales utilizando videoconferencias para acercar a ponentes que se encuentran geográficamente distantes del aula, por medio del correo electrónico de instituciones educativas, aulas virtuales equipados con CD's, video, hardware y software, etc.

La segunda es la *utilización de recursos informáticos* que permite la celebración de *cursos asíncronos* que permiten al alumno tomar su clase sin acudir a una institución y, en algunos casos, realizar sus estudios a través de la red. Para este caso, el antecedente serían los sistemas abiertos de educación (la preparatoria abierta, la telesecundaria) y los estudios por correspondencia.

De acuerdo con Cuban (1998), Fullan (2002), Hargreaves (1996) y Whithaker (1998) en (González Sanmamed, 2007, pág. 277) son **tres fases por las que transita una institución en su incorporación de las TIC:**

*Fase de iniciación.* Se trata de la valoración de la conveniencia de una integración efectiva de las TIC en el contexto peculiar de la institución. Se considera la formulación de objetivos, estrategia, recursos y tiempo. En esta fase se establece el grupo de liderazgo que dirigirá la propuesta estipulando las características de los usuarios (tanto profesores como estudiantes), atendiendo a sus características diferenciales, sus intereses, su grado de conocimiento y convencimiento en el uso de las TIC, las cuales son de vital importancia para la supervivencia y aceptación del proyecto.

*Fase de aplicación.* Esta fase requerirá del mayor tiempo en función del ámbito y la extensión de la innovación que se considere realizar en la institución. Esta fase puede articular varios momentos, como el de atender con mayor intensidad los requerimientos técnicos iniciales y las exigencias formativas básicas tomando en cuenta las necesidades de materiales humanos y recursos disponibles.

*Fase de institucionalización.* Aquí la innovación culmina cuando el cambio deja de ser algo novedoso y se incorpora al funcionamiento cotidiano de la institución. Dicha institucionalización va a depender de varios factores, tales como el contexto político y organizativo, social y cultural.

De acuerdo con Cuban (1988) se pueden considerar los efectos del cambio en la educación, enunciándolos como de primer y de segundo orden. Los *cambios de primer orden* afectan a la efectividad del funcionamiento pero sin modificar las características organizativas

básicas de la institución. Los *cambios de segundo orden* modifican la estructura y cultura de los centros y propician una reestructuración de la manera de entender la educación y el aprendizaje de todos los alumnos. De acuerdo con lo anterior, en la UNACH se da un cambio de primer y segundo orden realizado de forma sincrética. Un cambio de primer orden porque al conformar su MEV y su UV, la UNACH sigue operando sus programas educativos de la modalidad presencial y a la vez delega las funciones que van surgiendo, concernientes a la operación de su MEV, a los puestos ya creados dentro de la modalidad presencial (es decir, hace uso de recursos que contaba con anterioridad). Además, la UNACH llevó a cabo cambios de segundo orden porque, posteriormente, conformó una estructura organizacional para la creación de su UV y la incursión en la educación a distancia, le implicó un impacto en la cultura organizacional al hacer frente a un nuevo paradigma al emprender nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, de capacitación a sus profesores participantes en dicha modalidad, aprender la operación de una plataforma Moodle, y el contar con el equipamiento tecnológico y de personal para la operación de Sedes Académicas Municipales, entre otros.

Así también, en alusión a la incorporación de educación a distancia en las IES, conviene destacar, el estudio realizado por Moreno Castañeda (2001) cuya investigación comparativa de distintos modelos de educación superior en México presenta una tabla muy interesante en el que explica sus características, ventajas y riesgos de cada modelo:

**Tabla 8** Tabla comparativa de distintos modelos de educación superior a distancia en México

Modelos	Características	Ventajas	Riesgos
<b>1. Instituciones exclusivamente a distancia</b>	Son centralizadas. Tienen producción masiva de materiales didácticos. Su organización es regional y ofrecen cursos homogéneos en relación con la oferta tradicional.	Abatimiento de los costos por las escalas de producción y atención a los estudiantes. Personal exclusivo y especializado.	Falta de adecuación regional y obsolescencia de materiales por las altas escalas de producción que se alcanzan.
<b>2. Unidades al interior de las instituciones con distinta organización y currículum</b>	Cada modalidad trabaja con su currículum, administración y personal.	Se dispone de espacios, materiales y personal especiales para la modalidad.	Requiere de inversiones adicionales.
<b>3. Unidades al interior de las instituciones que compartiendo currícula, recursos y personal</b>	Instituciones tradicionales que incorporan la educación a distancia para diversificar las situaciones de aprendizaje y ampliar opciones a los estudiantes.	Se aprovecha los recursos existentes. Hay fortalecimiento del sistema escolarizado. Se posibilita la flexibilidad y adecuación de los programas presenciales.	Escolarización de la educación a distancia. Dificultad para contar con personal preparado para atender modalidades diferentes.
<b>4. Infraestructura compartida</b>	Infraestructura tecnológica compartida por varias instituciones.	Aprovechamiento óptimo de infraestructura y recursos.	Centralismo. Conflictos por las prioridades de la programación.
<b>5. Mega universidades</b>	Instituciones de gran cobertura con alcance nacional e internacional.	Por las grandes escalas de producción bajan costos y se aprovecha mejor la infraestructura existente.	Disminuye la posibilidad de interacción. Se dificulta la actualización de materiales y la adecuación regional.
<b>6. Consorcios y redes</b>	Todos los miembros producen, reciben y acreditan cursos.	Aprovechamiento óptimo de recursos, escalas apropiadas de producción y adecuación regional e institucional.	Si no se avanza en las políticas de colaboración y cooperación tiene pocas posibilidades de éxito.

Fuente: Moreno Castañeda, Manuel. (2001). Cuadro 7 Propuesta del subsistema virtual de educación superior (ANUIES, 2001b, págs. 38-39)

Como se puede observar, se citan los datos de la Tabla 8 en donde se muestran los modelos de educación superior a distancia en México y en el caso de la UNACH, se puede decir que contiene características de los modelos 2 y 3 ya que se dispone de espacios, materiales y personal especiales para la modalidad, se aprovecha los recursos existentes, etc. En el caso de la Universidad Virtual de la UNACH, de acuerdo a la documentación impresa emitida por la institución y a los datos arrojados en las entrevistas y las observaciones, al modelo educativo se

le llama “Modelo Educativo Virtual” (MEV), por lo que para efectos de este trabajo, los términos de “a distancia” y “virtual” se utilizan como sinónimos<sup>18</sup>.

## **2.4 Calidad en la educación a distancia**

El significado atribuido a la expresión “calidad de la educación” es entendido como eficacia.

Una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que supone deben aprender, aquello que está establecido en los planes y programas curriculares al cabo de determinados ciclos o niveles.

Marquéz Graells (2002) enfatiza sobre los factores determinantes de la calidad, destacando:

1. Las actitudes, la concepción de la enseñanza y la actuación del profesorado.
2. La competencia del profesorado.
3. El plan de estudios.
4. La infraestructura y los materiales.
5. La organización de la enseñanza.

---

<sup>18</sup> De acuerdo con Arias Arias, González Guerrero y Padilla Beltran (2010, pág. 207) los programas de educación a distancia son aquellos cuya metodología educativa se caracteriza por utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje que permiten superar las limitaciones de espacio y tiempo entre los actores del proceso educativo” y los programas virtuales, adicionalmente, exigen el uso de redes telemáticas como entorno principal, en el cual se lleve a cabo todas o al menos el 80% de las actividades académicas. De acuerdo a esto, se considera que “a distancia” se refiere a la procuración de estrategias de enseñanza-aprendizaje que supere la distancia geográfica entre los actores del proceso educativo y lo “virtual” hace referencia, adicionalmente a lo anterior, a la cuestión tecnológica. El MEV está orientado tanto al desarrollo de competencias reflejado en el diseño instruccional de materiales a través del proceso enseñanza-aprendizaje como en dotar del equipamiento tecnológico necesario y de brindar capacitación a los alumnos al iniciar cualquier programa educativo a través del Módulo Introdutorio procurando con esto la UV, el que sus estudiantes cuenten con formación básica en el uso tanto de la plataforma como del paquete Microsoft Office.

6. La evaluación.
7. La transparencia informativa en la institución.
8. La participación

En este mismo escenario, Perraton (2000) en Basabe Peña (2007, pág. 31) define criterios de calidad en la educación a distancia:

1. **El esfuerzo** se refiere a las actividades que llevan a cabo las instituciones. Los indicadores del esfuerzo incluyen la cantidad de títulos, diplomas, certificados; los cursos diseñados, elaborados e impartidos; el número de solicitudes, inscripciones, admisiones, exámenes, así como las credenciales otorgadas.
2. **El desempeño** se refiere a los efectos de las actividades de la institución sobre sus funcionarios. Hay cinco indicadores de cambio en el desempeño de los estudiantes: cambio en la productividad, modificación en las prácticas de trabajo, logros de aprendizaje, exitosa conclusión de sus estudios y rendimiento en los exámenes.
3. **La capacidad** se refiere a la habilidad de las instituciones de educación abierta y a distancia para satisfacer las necesidades educativas y sociales de sus estudiantes.
4. **La eficiencia** se refiere al costo. El reto que enfrenta las instituciones de educación abierta y a distancia es convencer a los interesados internos y externos de realizar las actividades educativas con eficiencia y calidad en el corto plazo para obtener resultados más favorables sobre la inversión a largo plazo.
5. **El proceso** consiste en una serie de acciones u operaciones conducentes a fines

específicos.

## **2.5 La incorporación de nuevas tecnologías a los centros de educación superior y la educación a distancia**

El mundo cultural, social, laboral y económico ha resultado ser el configurador de los sistemas de enseñanza (presencial, semi presencial y a distancia) y por ende en la transformación que implica su integración en los centros educativos y su utilización en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Las nuevas tecnologías<sup>19</sup> (redes, internet, realidad virtual, videoconferencia, TV Satélite, hipertexto, multimedia, etc) han transformado a la sociedad y nuestra cultura. Los medios más tradicionales ya son parte de nuestra vida cotidiana y se han vuelto invisibles al integrarse a ella; se dice que empleamos la tecnología para satisfacer nuestras necesidades - algunas reales y otras socialmente inducidas- pero también es posible afirmar, que la tecnología termina transformando al individuo y a la sociedad.

Este entorno de las nuevas tecnologías está afectando a las modalidades de representación y difusión del conocimiento y la información, así como a la conformación de actitudes y modos de comportamiento social y personal. Nuestra mirada como estudiantes, profesores, investigadores hacia el mundo en que convivimos, se ve afectado por la injerencia de la tecnología en la vida diaria y en nuestra actividad profesional.

Cebreiro (2007) se refiere a la existencia de una *cultura tecnológica* al exponer la pregunta: ¿cuál sería la adecuada cultura tecnológica que deberíamos introducir en el proceso educativo? Respondiendo que alumnos, centros, entorno deberían planificar el conjunto de

---

<sup>19</sup> De acuerdo con Cebreiro (2007), se habla de nuevas tecnologías para referirse a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que giran en torno a cuatro medios básicos: la informática, la microelectrónica, la multimedia y las telecomunicaciones.

conocimientos, experiencias, actividades, actitudes, destrezas, valores y normas que sería deseable que llegaran a adquirir los alumnos.

Los centros educativos, en este caso el interés primordial es sobre las instituciones de educación superior (IES), las cuales se encuentran insertos en un contexto educativo, social, político y económico de la región y el país en donde se localizan. En muchos casos es inminente la injerencia gubernamental a la que son sujetas y que trastocan hasta la operación misma de los centros educativos, originándose que los cambios vengan determinados por discursos ajenos al contexto educativo o por el discurso de ciertos miembros de la sociedad cuyo interés se limita a objetivos reduccionistas o alejados de la formación de las personas, en contradicción con la función educativa. Escudero (Cebreiro, 2007, pág. 162) en la ponencia inaugural de Edutec'2001 alertó sobre los riesgos de convertir la formación en un negocio, en lugar de potenciar y analizar a fondo las implicaciones educativas de los nuevos medios.

Hay que preguntarse en una situación particular de un centro educativo, cuál es la ideología que subyace en esa integración y hacia dónde se dirige, qué papel desempeñan los agentes implicados, cómo incide en las instituciones y qué demanda de éstas, la formación de profesores, el ámbito de las actitudes, los cambios en la representación que provocan y las posibles rupturas con tradiciones, etc.

Ante la irrupción de las nuevas tecnologías en los centros educativos y por tanto en su empleo y consecuente desarrollo de la educación a distancia empleada en la educación superior, se demanda la potenciación del desarrollo cognitivo de los alumnos, la introducción de nuevas metodologías en los procesos de enseñanza, la reflexión y redefinición de los contenidos y métodos educativos y como afirma Cebreiro (2007):

La enseñanza ante estas coordenadas deberá responder a planteamientos multiculturales, flexibles, abiertos y sobre todo críticos, en cuanto a que deberá preparar a los individuos para convivir con culturas diferentes, responder en situaciones distintas, desarrollar autónomamente nuevas competencias y conocimientos y situarse responsablemente ante sus decisiones y los acontecimientos, lo que supone ser capaz de comprender y analizar los componentes que los motivan. (pág. 162).

Cebreiro (2007) profundiza al proponer a las nuevas tecnologías como un medio didáctico, en el que el profesor las emplea como un instrumento para diseñar procesos de enseñanza y el alumno los utiliza en su proceso de aprender, es decir, desde una perspectiva didáctica, promueve la utilización de las nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje requiriendo que contribuyan a la mejora de la calidad educativa.

La tecnología ha dado nuevas vías y posibilidades, en la educación a distancia que ésta aprovecha de forma notable en las distintas formas que toma en la formulación de propuestas metodológicas desarrolladas por los centros educativos.

Una investigación realizada en el 2003, por la Unidad de Inteligencia de la Revista Economist y la Corporación IBM (Gallego Gil & Alonso García, 2007, pág. 199), definió cuatro criterios básicos que deben existir en un contexto sociocultural para llevar a cabo un programa de educación a distancia con las máximas garantías:

- Conectividad
- Capacidad
- Contenidos
- Cultura

**Conectividad:** es decir, la posibilidad de que los alumnos se conecten con facilidad y eficacia con la red; sin conexiones no es posible una educación a distancia de tercera generación. La infraestructura en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) constituyen hoy uno de los fundamentos para el aprendizaje virtual.

**Capacidad:** el aprendizaje a distancia funcionará con mucha más eficacia en los países en los que existen sistemas educativos sólidos y de calidad. A mayor capacidad del discente, es más fácil la educación a distancia, por eso ha tenido un gran desarrollo en el contexto universitario y en la formación permanente.

**Contenidos:** los cursos en línea deben contar con materiales de aprendizaje diseñados especialmente para el curso y también con materiales de bibliotecas, periódicos y acceso a otras informaciones complementarias. Sin unos contenidos de calidad, la sola tecnología es insuficiente.

**Cultura:** el aprendizaje a distancia demanda actitudes diferentes respecto a la aceptación de certificados en programas no tradicionales y a distancia. Las instituciones del país deben promoverla y su población debe valorarla.

Para Basabe Peña (2007) en relación al aseguramiento de la calidad en la educación a distancia, el rol de la universidad es fundamental. Por ello, este autor enumera cinco aspectos a reflexionar en relación al MEV conformado en las IES y que se listan a continuación:

1. Formalizar un modelo único de calidad para asegurar continuidad, evaluación y cumplir con sus funciones de docencia, investigación y extensión.
2. Distinguir en dicho modelo los ejes pedagógico, administrativo y epistemológico.

3. Realizar una evaluación de propósitos: finalidades básicas de la institución establecidas, en su misión y visión; insumos: alumnos, maestros, administrativos, currículos; recursos: tecnología e infraestructura usada durante el proceso; procesos: conjunto de acciones pedagógicas y administrativas que tienen lugar en el desarrollo y productos: resultados intencionales y no intencionales que la institución entrega al entorno.
4. Establecer indicadores de calidad.
5. Dar seguimiento y documentar todos los procesos.

La inversión en educación a distancia demanda retos para las universidades. Aunque no se establecen campus en lugares recónditos a los que se hace llegar la educación, sí se requiere de una inversión en comunicaciones digitales y además que posea un adecuado funcionamiento; de nada vale tener la red digital muy sofisticada si las comunicaciones entre usuarios, alumnos y profesores no es efectiva ni eficiente; así también algo que no se puede dejar de lado, son los constantes desafíos que esta modalidad enfrenta, tales como constituirse en la puerta de acceso a la sociedad del conocimiento; atender con calidad a una población estudiantil en constante crecimiento. Como resultado de la dinámica demográfica del país y la expansión de la matrícula, se debe ofrecer servicios educativos de gran calidad que proporcionen a los estudiantes, una formación que integre elementos humanistas y culturales con una sólida capacitación técnica y científica. Aunado a lo anterior, la implementación en las IES de educación a distancia implica un desafío en la tarea de transformarse profundamente y dejar de ser principalmente conservadores y cerrados, aferrado a formas de trabajo surgidas en contextos sociales y técnicos obsoletos en donde la institución se oriente al interior de ella misma, dejando de lado la colaboración con otros pares.

Bates (2004) recomienda a aquellas instituciones que inicien procesos de innovación a través de la tecnología o que requieran hacer de la tecnología un factor estratégico, que deberían hacer un análisis interno (de qué disponemos, cómo lo ofrecemos, cuáles son nuestros puntos fuertes, que rasgos caracterizan la cultura de nuestra institución, etc... y un análisis externo (a quién nos dirigimos, a qué tipo de estudiantes, de qué contextos, etc.).

Para González Sanmamed (2007) es necesario conocer las perspectivas del profesorado sobre la innovación tecnológica que se desea implementar en una determinada institución, sus actitudes y disponibilidad para llevar adelante el cambio, así como sus resistencias y limitaciones. Así también, en un estudio<sup>20</sup> realizado por este autor entre 2004 y 2007 observó que el profesor que ya utilizaba la tecnología en sus actividades docentes, era receptivo a ampliar su uso y participar en la virtualización de una parte de sus programas, siempre y cuando se dieran las circunstancias oportunas en cuanto a recursos materiales, funcionales y organizativas y la institución se comprometiera a ofrecerles la formación y asesoramiento necesarios y a reconocerles el tiempo que les exigiría. Los profesores participantes en este estudio, propusieron que para la creación del campus virtual habría que seguir una secuencia en la que se atendiera desde la información, motivación y formación del profesorado, hasta la creación del entramado tecnológico y humano necesario. Así también, además de referirse a la observación de las características instrumentales de los recursos telemáticos, algunos profesores, conscientes de las peculiaridades de la enseñanza virtual, advierten de la importancia de una *metodología didáctica apropiada* para así evitar que la formación en línea llegara a constituirse como una alternativa de menor peso, enmascarada bajo el resplandor actual de las TIC que insiste en elaborar propuestas

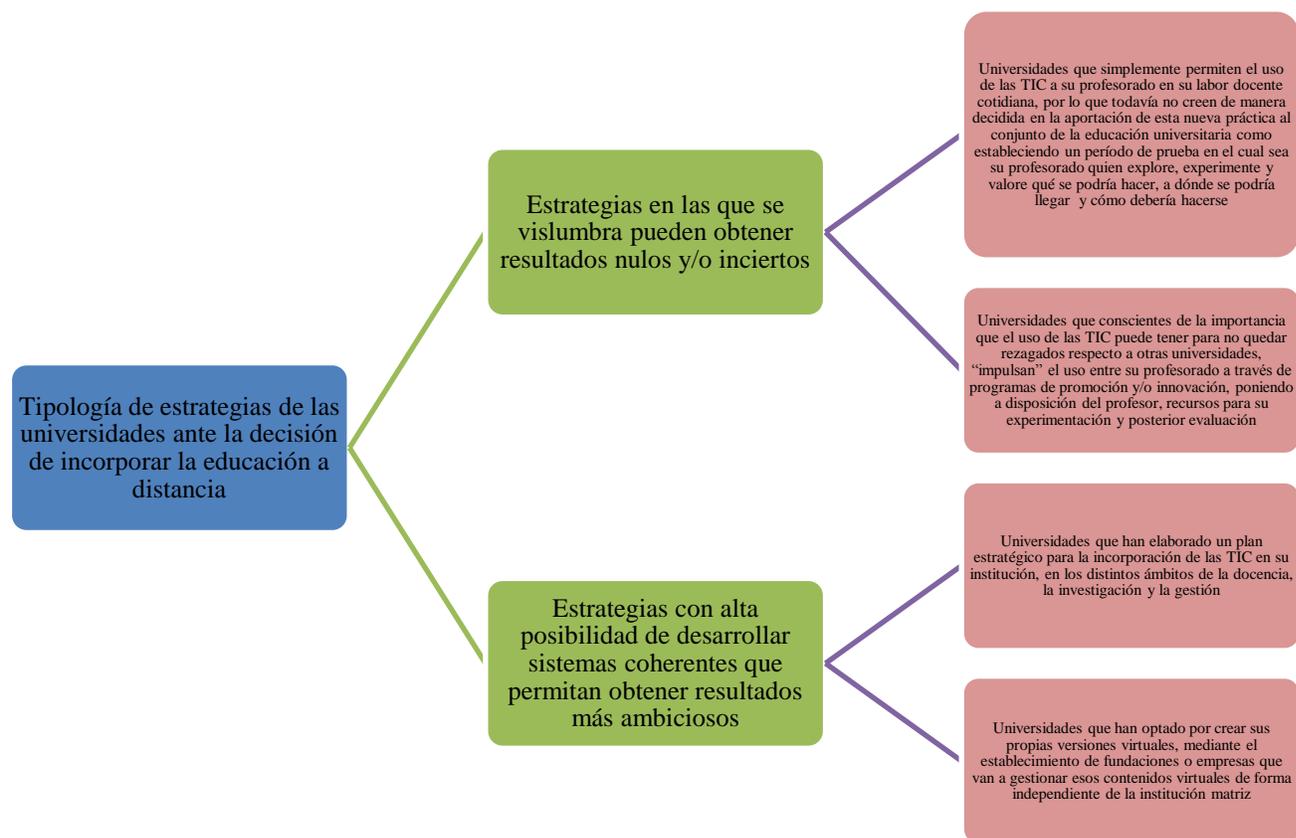
---

<sup>20</sup> Estudio realizado en la Universidad de Coruña en la que se diseñó la integración de las TIC para la mejora de los cursos presenciales y para el desarrollo de una oferta formativa totalmente en línea.

didácticas racionales y equilibradas que vayan más allá de la incorporación vacía de nuevos recursos materiales o del aprovechamiento de entornos tecnológicos potentes.

En este mismo tenor, Sangrà Morer (2002) hace una descripción acerca de las estrategias que pueden optar las IES ante su decisión de incursionar en la educación a distancia, enfatizando que esto puede ser un indicio para saber si en efecto será considerado como un proyecto que perdurará. Con el fin de analizar los comentarios hechos por el autor, se conformó un esquema que permita de manera visual apreciar la información y comentar al respecto.

**Figura 4** Tipología de estrategias ante la incorporación de la educación a distancia



Fuente: Elaboración propia con información de Sangrà Morer (2002, págs. 2-3)

## **2.6 Elementos que integran un modelo educativo virtual**

### **2.6.1 El asesor académico**

La incorporación de las TIC en los procesos de educación superior alertan sobre nuevas formas de pensar, interpretar e impulsar la educación a distancia como una modalidad socialmente aceptada, para satisfacer las necesidades de sectores de la población. Este escenario educativo, así como las particularidades que las nuevas generaciones de estudiantes presentan, hace que el perfil docente cambie a lo que tradicionalmente ha mostrado.

De este modo, lograr comprender y atender las características de las nuevas poblaciones estudiantiles y responder pertinentemente a sus necesidades formativas, en donde se mantengan la dinamicidad y se cumpla con las exigencias de un mundo globalizado y, además, se siga el ritmo de desarrollo tecnológico, es un reto para la Educación a Distancia que se encuentra insertas en las instituciones de educación superior, debiendo realizar verdaderos esfuerzos por contar con las herramientas tecnológicas, los medios de telecomunicación pertinentes y programas de estudio adecuados y por ende, un cuerpo académico actualizado que permita responder a los cambios y demandas que se le presenten (Simonson, Smaldino, Albright, & Zvacek, 2006).

Según lo propuesto por Ko y Rosen (2004), las herramientas tecnológicas referidas a la Educación a Distancia son todas aquellas que el personal académico hace uso, permitiéndoles mediar el proceso educativo. Entre éstas se mencionan foros, chats, tablón de anuncios, programas de juego, simulaciones y uso operativo de software educativo.

La educación a distancia exige una resignificación de rol docente que promueva el aprendizaje significativo en el estudiante. Los cambios en los paradigmas educativos propiciados

por los avances científicos y tecnológicos en diversos campos, apuntan hacia una reestructuración del significado del personal docente y su necesaria constitución como facilitador de procesos de aprendizaje (Simonson, Smaldino, Albright, & Zvacek, 2006).

De acuerdo con Campos Céspedes, Brenes Matarritas y Solano Castro (2010), el rol docente es fundamental para el logro de un aprendizaje significativo en el estudiante, así como el funcionamiento efectivo del funcionamiento de un modelo educativo referente a la educación a distancia, por lo que realiza una revisión exhaustiva de las competencias que son deseadas en el docente que permitan la selección del personal docente, así como el fortalecimiento de los programas de capacitación y el desarrollo de sus cuerpos académicos, porque las competencias pedagógicas siguen en orden de importancia de la competencia tecnológica, y posteriormente las competencias investigativas, de liderazgo académico y sociales.

El desarrollo de la educación en línea exige a las universidades, un cambio sobre la concepción de lo que debe ser el docente, consecuentemente derivando esto un cambio en cuanto a las funciones asignadas, políticas de formación y gestión de los recursos.

(Campos Céspedes, Brenes Matarritas, & Solano Castro, 2010, pág. 14).

“Aún existe una brecha importante entre el perfil actual de quienes se desempeñan como profesionales en línea, y el perfil necesario para facilitar procesos de aprendizaje significativos en estos nuevos espacios educativos” (Campos Céspedes, Brenes Matarritas, & Solano Castro, 2010, pág. 15). Para Cebreiro (2007), el profesor es el elemento más significativo para concretar el medio dentro de un contexto determinado de enseñanza-aprendizaje; el cual con sus creencias y actitudes hacia los medios en general y hacia medios concretos, determinará las posibilidades que puedan desarrollarse en el contexto educativo.

### 2.6.2 El aspecto pedagógico

El matiz pedagógico en la educación a distancia es primordial, ya que es necesario tener una base sólida sobre la metodología de enseñanza, diseño e instrucción y no únicamente asumir que esto se ve satisfecho con el hecho de contar con las TIC.

En la idea de mostrar y legitimar la existencia de una oferta educativa a distancia, se puede recurrir a emplear en la plataforma tecnológica que se cuente, un modelo pedagógico convencional el cual únicamente se le incorpore mínimos ajustes y sea similar al impartido de forma presencial. Con esto se busca satisfacer una demanda inmediata o como resultado de presiones del exterior, que coaccionan a la institución educativa a implementar programas educativos con una formulación previa en un modelo presencial en su origen y, por tanto, carentes de las nociones pedagógicas que obedecerían a la creación de materiales con lineamientos pedagógicos acordes a la modalidad a distancia, ya que es la formulación pedagógica plasmada en los materiales la que le dará sentido de formar adecuadamente a los alumnos que participen en esta modalidad y no únicamente que se ocupa de hacer uso de una tecnología de punta. Esto suele ocurrir en la vida institucional de las organizaciones de educación superior, lo cual refleja lo que afirma García Cancino, Ramos Castro y Álvarez Ruiz (2009, pág. 120) “estos riesgos surgen por la falta de claridad en que las TIC son herramientas que utilizadas de manera eficiente, pueden apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje”. Por tanto, contar con un modelo de educación a distancia que contemple tanto los medios tecnológicos adecuados (en su diseño y funcionamiento), así como el diseño pedagógico adecuado de los materiales didácticos ya que los estudiantes requieren de un ambiente adecuado para el logro de los aprendizajes planteados. La claridad en la descripción de los temas

abordados y en las actividades de aprendizaje de los programas de estudio coadyuva a un mejor desempeño de los alumnos.

Existen personas que no cuentan con los conocimientos necesarios en el uso de Tecnologías de Información y Comunicación para desenvolverse en una plataforma tecnológica. Es aquí donde el papel tanto del docente y/o tutor, así como de la institución en sí, habrá de jugar un rol sumamente importante. Por ello, es importante estar preparados para aprender a tecnificarse y aprender a aprender.

Desde la perspectiva de García Cancino, Ramos Castro y Álvarez Ruiz (2009), el docente y/o tutor es también parte substancial del proceso de aprendizaje a distancia, ya que es él quien guiará dicho proceso. Por lo mismo, el docente debe estar capacitado para desenvolverse en este modelo de enseñanza y entender en qué consiste la formación de los docentes en este contexto, ya que supone que éstos cuentan con conocimientos sobre el uso de TIC y que saben cómo aplicarlas de manera educativa. Por tanto, afirman que “ se requieren cursos de formación para los docentes no sólo en el uso de TIC y su aplicación en la educación, sino en cuestiones pedagógicas y de diseño instruccional.” García Cancino, Ramos Castro y Álvarez Ruiz (2009, pág. 122).

La presencia virtual del asesor tanto de manera síncrona como asíncrona, motiva al alumno a continuar con sus estudios y no caer en la deserción. Este proceso en muchas ocasiones va acompañado de la falta de atención, lo cual refleja no solamente la acción del asesor sino toda la estructura que la institución educativa formule. Por tanto, es de suma importancia el papel del docente al desempeñar su función concebido a un docente que aprende a trabajar de manera colaborativa, como dicen García Cancino, Ramos Castro y Álvarez Ruiz (2009).

Muchos maestros que han desarrollado su actividad docente en la modalidad presencial, consideran que las características de la modalidad a distancia no debieran ser muy distintas e intentan trasladar sus prácticas y esquemas de una a otra.

Para Basabe Peña (2007), además de las características propias esperadas en un profesor como son su formación, capacidad y actitud, en la educación a distancia habría que sumar otros elementos como la utilización de recursos técnicos sofisticados para posibilitar la comunicación bidireccional, docencia que motive y potencie el aprendizaje autónomo e independiente; un proceso tecnológico más depurado que en las instituciones de carácter presencial y el trabajo en equipo, ya que en la docencia a distancia se precisa la intervención de un equipo de expertos en los distintos campos en los que se divide el trabajo.

García Aretio (2001, pág. 144) resume las siguientes estrategias para un docente a distancia:

- Planificar y organizar cuidadosamente la información y contactos con los alumnos de todo el proceso (qué, cómo y cuándo enseñar, sugerir, orientar, motivar).
- Motivar para iniciar y mantener el interés por aprender. Mostrar la utilidad del aprendizaje, relacionarlo con los intereses de los alumnos, informarle sobre sus progresos, sugerir tiempos y fases de estudios.
- Explicitar los objetivos que se pretenden alcanzar. El estudiante debe tener claro qué va a conseguir con lo estudiado en cada paso del proceso.
- Presentar contenidos significativos y funcionales. Se debe partir de los conocimientos previos de los alumnos y que los alumnos y que los nuevos sirvan para solucionar problemas relevantes tanto personales como sociales.

- Solicitar la participación de los estudiantes. Es necesaria la participación ya que se aprende mejor cuando se es protagonista del propio aprendizaje.
- Activar respuestas y fomentar un aprendizaje activo e interactivo. Se debe aprovechar todas las posibilidades que ofrecen los recursos y sugerir la utilización de técnicas de trabajo intelectual.
- Incentivar la autoformación pero sin olvidar los motivadores apoyos al aprendizaje. La autoformación es una de las metas de la educación a distancia, por ello el docente cobra mayor importancia en este caso, ya que será el encargado de facilitar este aprendizaje y propiciar la aplicación de los conocimientos y capacidades adquiridos; ha de apoyarse la motivación y el interés del estudiante a través del contacto que estimule y respete los ritmos y estilos de aprender.
- Potenciar el trabajo colaborativo en grupos de aprendizaje. Aprovechar la técnica del trabajo en grupo virtual para el trabajo cooperativo.
- Facilitar la retroalimentación. Responder con la máxima inmediatez las consultas de los estudiantes.
- Reforzar el autoconcepto y respetar la diversidad del grupo. Es esencial el trato cordial, cercano y el respeto a las características y estilos de aprendizaje.
- Promover la transferibilidad de los aprendizajes. Se deberá sugerir, siempre que se pueda, la posibilidad de aplicar a diferentes situaciones los aprendizajes adquiridos.
- Evaluar formativamente el progreso. Es fundamental ir evaluando el proceso para que el alumno pueda juzgar su situación y sus necesidades educacionales.

### 2.6.3 El alumno

Generalmente quienes estudian a distancia por primera vez se comportan de acuerdo “a lo viejo conocido”, es decir, como estudiantes de la modalidad presencial. Y así, a veces sucede que el recorrido por esta modalidad se convierte en una instancia de aprendizaje tan dura, que quita energía para realizar el curso apropiadamente.

En ocasiones, se pierde la noción de situarse que los alumnos que deciden someterse a otro tipo de vivencia estudiantil, traen un bagaje cultural proveniente de sus experiencias del medio educativo del que provengan, que generalmente es de un bachillerato presencial. Sin embargo, dada las necesidades que se les presenten, hay quienes optan por un programa educativo a distancia. García Aretio (1987) considera que **los destinatarios más habituales** de estos sistemas de aprendizaje son las personas adultas y plantea que las razones para estudiar en esta modalidad son:

- Satisfacer inquietudes en un área concreta.
- Ser más culto y estar mejor informado.
- Aumentar las perspectivas de promoción.
- Obtener un título.
- Aprender cosas relevantes y nuevas para el trabajo que puedan aplicarse.
- Dar nuevo estímulo a la vida.

Del mismo modo, considerando que existen ciertas condiciones que coaccionan a que cierto tipo de habitantes condicionen o propicien que se decidan a acceder a programas educativos de educación a distancia, es conveniente mencionar, lo considerado por Basabe Peña (2007) quien lista a los destinatarios de la educación a distancia:

- Residentes en zonas geográficas alejadas de los servicios educativos generales convencionales.
- Las amas de casa con dificultades para cubrir horarios lectivos ordinarios.
- Los emigrantes por causas laborales o los residentes en el extranjero por razones de representación diplomática.
- Los ciudadanos que disponen en sus países de pocos centros de enseñanza para atender a todos los que desean acudir a ellos.

Para Cruz López y Cruz López (2008) los programas de licenciatura ofertados en modalidades como la educación a distancia, responden a la necesidad de certificar competencias profesionales de adultos que ya se encuentran activos en el campo laboral o que habitan en comunidades con una escasa o nula oferta de educación superior.

La responsabilidad por parte del alumno es inminente, ya que otra de las características que se desarrolla en él, es el aprendizaje autónomo. Esta modalidad de enseñanza obliga a trabajar de manera independiente y aprender a ser autodidacta si aún no se es. Además, propicia el desarrollo de un estilo de intercambio de ideas con personas de diversos lugares, logrando a su vez trabajar colaborativamente.

Por tanto, aquí es conveniente resaltar las habilidades y destrezas que implica se desarrollen en los alumnos que estudian en esta modalidad para que así puedan incursionar en este ámbito y obtener los resultados deseados, en acuerdo con Garcia Cancino, et.al (2009) las habilidades y destrezas son “el aprendizaje autónomo, la generación de un estilo propio de aprendizaje, el intercambio de ideas con personas de diferentes culturas, el análisis de la

responsabilidad que implica ser parte de un programa educativo a distancia, entre otras”. García Cancino, Ramos Castro, y Álvarez Ruiz (2009, pág. 123)

O’Regan (2002) identificó ciertas **experiencias de aprendizaje que favorecen el buen desempeño académico del alumno** y, por tanto, tienen que ver con la calidad educativa que se ofrece en esta modalidad. Estas experiencias son: que la tecnología sea accesible, que las instrucciones sobre los objetivos y actividades de aprendizaje sean claras, que los medios o plataformas estén actualizados, que se ofrezca ayuda en caso de ser requerida, fomento de una cultura de motivación y manejo de un criterio de excelencia en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Meyer (2003) por su parte analizó a los estudiantes bajo la modalidad en línea y encontró que los estudiantes exitosos son los que tienen motivación alta hacia el aprendizaje, los autorregulados, los que tienen la creencia de que pueden aprender bajo la modalidad y los que tienen habilidades computacionales.

De acuerdo con Basabe Peña (2007), como resultado de estudios realizados por Casarini Ratto (2002), Rimoldi, Erdmann y Hojat (2002) entre otros, son notables ciertas variables que influyen en el éxito académico de un alumno que se forma a través de un programa educativo de la modalidad a distancia. Estas características son: poseer una formación previa en áreas tecnológicas y bilingüismo; tener habilidad de adaptación y organización; tener tolerancia, flexibilidad y competencia social; saber manejar los conflictos, saber percibir los eventos estresantes, la ansiedad, la soledad y saber manejarlas adecuadamente; ser independiente, autodisciplinado y responsable en el cumplimiento de las tareas asignadas; tener autoestima y habilidad de control; manejar los constructos de automotivación, autorregulación y autogobierno;

saber manejar adecuadamente el tiempo, tener capacidad para establecer metas y tener la creencia de que se puede aprender bajo esta modalidad.

Harasim (1996) considera que una vez familiarizados los soportes tecnológicos y vencidas las inhibiciones a la hora de comunicarse, los factores que marcan la diferencia en el éxito de los alumnos son la accesibilidad, la actitud, la motivación y la autodisciplina.

Para Cebreiro (2007) el alumno no es un procesador pasivo de información, por el contrario, es un receptor activo y consciente de la información mediada que le es presentada, de manera que con sus actitudes y habilidades cognitivas determine la posible influencia cognitiva, afectiva o psicomotora del medio.

#### **2.6.4 La tutoría**

El tutor a distancia es un profesor designado por la institución, encargado de orientar, motivar o guiar al estudiante en aspectos propios de la disciplina del programa educativo que se está estudiando, en temas relacionados con el cómo estudiar, cómo aprovechar mejor los materiales que se le proporcionan, en entablar un contacto en el que el alumno se sienta con la confianza de comentar y compartir inquietudes de distinta índole con el tutor, de tal manera que éste le brinde su consejo, guía y orientación necesaria. Esta comunicación puede llegar a trascender no sólo en lo relacionado con los temas académicos, sino inclusive se logra incidir en aspectos de la vida personal que trastocan el desempeño académico del alumno, por lo que el rol del tutor no es nada sencillo y debe llevar la seriedad pertinente.

En el caso del tutor en línea, la separación geográfica y las condiciones en que se suscitan los programas educativos a distancia hacen de esto una tarea particular aunque no menos comprometedor. Al contrario, este tipo de tutoría contempla un alto compromiso del tutor de

lograr conocer y entablar ese lazo de comunicación, de tal manera que busque realmente brindarle el apoyo que el alumno requiera a lo largo de su vida estudiantil. Aunque pudiera sonar esto paternalista, muchas veces la existencia de este lazo de comunicación con un agente proveniente de la institución que imparte el programa educativo en el que incursiona el alumno, puede llegar a ser un factor determinante para evitar la deserción de la población estudiantil.

Por tanto, de acuerdo al rol que desempeña un tutor, entre las funciones básicas de acuerdo con Basabe Peña (2007) pasan por:

- a) La orientación didáctica para la comprensión y aplicación de los contenidos abordados, la administración y la ayuda de adquisición de hábitos de estudio y de comunicación.
- b) La evaluación, como seguimiento del estudiante, a través de la corrección de trabajos prácticos de campo.
- c) El consejo o la asesoría académica de la bibliografía, de mejoramiento de la gestión del aprendizaje.
- d) El soporte motivacional.

Para Gallego Gil y Alonso García (2007), el término *tutoría telemática* hace referencia a los textos electrónicos escritos como elemento de relación tutor-alumno y la *tutoría telefónica* refiriéndose al artefacto que por más de 130 años ha afectado a la sociedad. Así también, distingue dos tipos de acciones tutoriales: la tutoría académica (referida a las dificultades en el estudio por los contenidos o la metodología) y la tutoría de orientación (referida a los problemas personales que afectan el aprendizaje) subrayando a la primera como elemento clave para el desarrollo y orientación de un sistema de enseñanza a distancia.

### **2.6.5 Los materiales didácticos**

Los materiales constituyen, en la educación a distancia, el principal medio de comunicación con el alumno. A través de ellos, el sistema hace llegar a los participantes tanto las consignas, orientaciones y sugerencias para el aprendizaje como la propuesta de contenido, su estructura y desarrollo.

Es interesante el planteamiento de Cirigliano (1983) en relación a los materiales didácticos, quien traza una línea continua que va desde la relación de presencialidad entre el profesor y el alumno, hasta la ausencia de tal relación y en el intermedio encuentra la relación a distancia o presencialidad intermedia y analiza que en la educación a distancia, al no registrarse un contacto directo entre educador y educando, se requiere que los contenidos estén tratados de un modo especial, es decir, que tengan una estructura u organización que los haga aprendibles a distancia. El diseño instruccional se torna provocador, intuitivo y movilizador de tal manera que transmita ese dinamismo al alumno y contribuya a mover el interés y la motivación, tanto para emprender la tarea de estudiar una unidad académica determinada como para incursionar con entusiasmo en el programa educativo, haciendo sentir al alumno como si estuviera presente.

Holmberg (1986) recomienda diseñar los materiales como una “conversación didáctica guiada” buscando de este modo establecer a través de ellos, una comunicación personalizada que haga sentir al alumno no sólo parte de una institución, sino en estrecho contacto con sus docentes. El reto de los docentes del siglo XXI es un proceso de alfabetización digital.

### **2.7 Instituciones de educación superior nacional y estatal que ofertan educación a distancia en México**

En nuestro país, las instituciones de educación superior han incursionado en la educación a distancia ha medida que las circunstancias particulares de cada institución les ha permitido

hacerlo por lo que los alumnos que demandan esta modalidad encuentran una diversidad de posibilidades y escoger la que mejor se ajuste a sus necesidades. A continuación se presentan las instituciones de educación superior en el país divididas en nivel nacional y estatal.

### **2.7.1 Instituciones a nivel nacional**

Las instituciones a nivel nacional son una clara muestra de la diversidad y complejidad de opciones de educación a distancia presentes en nuestro país. A continuación se menciona a la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad de Guadalajara y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

#### **2.7.1.1 Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)**

La UNAM goza de prestigio y reconocimiento, tanto en el ámbito nacional como en el mundial, y destaca por su importancia en toda Iberoamérica. La UNAM cuenta con programas de enseñanza a distancia y ha desarrollado infraestructura para la impartición de cursos mediante videoconferencias e internet. Asimismo, ha desarrollado intranets para enlazarse con otras universidades en el interior de la República y ha establecido la Dirección de Educación a Distancia en donde atiende aspectos relacionados con la metodología y el uso educativo de las telecomunicaciones. Esta dirección se encarga de la creación de cursos en línea incursionando, con apoyo de las tecnologías de la información y de la comunicación, en modalidades de educación en línea y a distancia en el bachillerato, la licenciatura y el posgrado.

La UNAM es fundada en 1910 y es en 1972 cuando establece su Sistema de Universidad Abierta (SUA). En 1997-1998 instaura su programa de Universidad en Línea y la Red Nacional de Videoconferencia para la Educación, creándose el Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED) y la Universidad en Línea de la Universidad Nacional Autónoma de

México (UNAM), con la integración del Sistema Telecampus-UNAM (1994) y con el antecedente de la estructura académica y administrativa del Sistema Universidad Abierta (SUA, 1972); para el 2001 establece su Centro de Alta Tecnología de Educación a Distancia (Balcázar Garcilazo, 2007, págs. 3-5) (Mena, Rama, & Facundo, 2008).

Con relación a la conformación de la modalidad virtual en la UNAM, a partir del acuerdo de reorganización de la Secretaría General expedido por el rector Dr. Francisco Barnés de Castro, el 6 de febrero de 1997, la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED) se encuentra adscrita a la Secretaría General y es responsable de coordinar, promover y evaluar las acciones de educación abierta, continua y a distancia en la UNAM (UNAM, 1997). La Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia es la instancia universitaria encargada de impulsar la creación, el desarrollo y la evaluación permanente de los modelos y las metodologías de enseñanza y aprendizaje del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED). Para ello, asesora y apoya a las entidades académicas en la elaboración, desarrollo y evaluación de proyectos y programas en las modalidades abierta y a distancia, incluyendo los tres niveles formativos: bachillerato, licenciatura y posgrado; además de una amplia oferta en educación continua a distancia. Asimismo, promueve la formación y el fortalecimiento académico de los docentes para las modalidades no presenciales, al tiempo que apoya y supervisa la elaboración de material didáctico para el desarrollo de los programas. De igual forma, la Coordinación impulsa líneas de investigación en educación y tecnologías que fortalezcan al SUAYED, además de fomentar la innovación educativa y el uso didáctico de las tecnologías de la información y la comunicación. (Cervantes Pérez, 2004).

El SUAYED integra la oferta educativa en las modalidades abierta y a distancia que impulsan escuelas, facultades y otras dependencias universitarias, en colaboración con la

CUAED. De manera conjunta, estas dependencias ofrecen, hoy día, un bachillerato a distancia B@UNAM y 23 licenciaturas en 31 planes de estudio, especializaciones y maestrías que se imparten en 11 facultades, 2 escuelas nacionales y 1 centro de extensión de nuestra Universidad. Durante 2010, se ofrecieron 19 licenciaturas en la modalidad a distancia del SUAyED en instalaciones universitarias y centros asociados.

La distribución geográfica de las sedes de licenciatura, en 2010, fue la siguiente (Cervantes Pérez, 2004).

- Distrito Federal: 18 sedes de educación a distancia en las 16 delegaciones, además de las 8 entidades académicas que participaron en las convocatorias de 2010.
- Tlaxcala: CATED-UNAM.
- Chiapas: Ceducad Universidad Autónoma de Chiapas.
- Estado de México: Chimalhuacán, Toluca, Tlalnepantla y Ecatepec (Gobierno del Estado de México).
- Hidalgo: Tlaxcoapan y San Felipe Orizatlán (Gobierno del Estado de Hidalgo).
- Oaxaca: Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
- Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.

Se incrementó la matrícula de alumnos inscritos en la modalidad a distancia del SUAyED, que pasó de 16,203 estudiantes en 2009 a 19,263 en 2010; durante este mismo año la CUAED formó a 3,186 académicos en las modalidades abierta y a distancia, en aspectos referentes al uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) aplicadas a la educación, así como asesores o tutores en las modalidades no presenciales (Cervantes Pérez, 2004).

En el 2004, la UNAM adoptó a Moodle como la plataforma tecnológica para desarrollar la oferta de educación a distancia. El SUAyED en 2005 ofertaba seis licenciaturas en línea y con una matrícula cercana a los 300 alumnos inscritos en el Centro de Alta Tecnología de Educación a Distancia de Tlaxcala (CATED) (Andrade Díaz, 2011)

En 2006, el SUAyED contaba con trece planes de estudio dirigidos a alumnos en los estados de Chiapas, Oaxaca e Hidalgo. Las Universidades Públicas de Chiapas y Oaxaca, en convenio con la UNAM, apoyaron a sus centros de educación continua, sumándose así al grupo del CATED de Tlaxcala (Andrade Díaz, 2011). Paralelamente al SUAyED de la UNAM, otras universidades públicas crearon sus respectivas versiones virtuales de la enseñanza, entre las que se destaca, la Universidad Veracruzana y la Universidad de Guadalajara (Andrade Díaz, 2011).

La UNAM se ha reforzado como una institución de referencia nacional e internacional en educación abierta. En este sentido, se iniciaron los estudios para decidir sobre la posibilidad de que instituciones de educación superior privadas se incorporen a los programas académicos de licenciatura que ofrece el SUA, y se brindaron asesorías a distancia sobre educación superior en sistemas abiertos a cuatro instituciones públicas y a dos instituciones privadas del país, a tres universidades de Centroamérica y el Caribe y a tres más de Sudamérica (UNAM, 1997).

### **2.7.1.2 Instituto Politécnico Nacional (IPN)**

El IPN se funda en 1936 y en 1995 inicia su incursión en la educación a distancia a través de su Programa de Educación Continua y a Distancia. Posteriormente, realiza un Diagnóstico del estado de la tecnología, y en el 2000 inicia su Campus Virtual. En 2001 cuenta con el Plan de Integración de Tecnologías a la Educación y con ello se crea la Dirección de Tecnología Educativa (Balcázar Garcilazo, 2007, págs. 3-5). En ese mismo año, se crea el Campus Virtual

Politécnico o PoliVirtual del Instituto Politécnico Nacional (IPN), con el antecedente del Sistema Abierto de Enseñanza (SADE, 1974) (Mena Marta & Facundo, 2008, pág. 327). Al igual que el ITESM y la UNAM, el IPN reconoce las modalidades no presenciales y mixtas para programas de doctorado, maestrías y especialidades. Con poco más de 3 mil estudiantes de bachillerato, licenciatura y posgrado, la propuesta es creada por el IPN para atender la creciente demanda de estudios en línea o a distancia (Poy Solano, 2012).

El Campus Virtual Politécnico o PoliVirtual del IPN hace referencia a un modelo pedagógico que se define como un “sistema computacional flexible, dinámico y de uso intuitivo”, con base en materiales y actividades de apoyo al aprendizaje y evaluaciones en línea (Mena, Rama, & Facundo, 2008).

La educación virtual generalmente se ha dirigido a estudios de posgrado y es un tipo de modalidad de cursos a distancia; en el IPN, la educación virtual surge como un proyecto auspiciado por la Dirección de Educación Continua y a Distancia (DECONT), cuyo propósito es derribar los obstáculos que imponen la gran extensión territorial del país y del mundo a la difusión de la enseñanza, utilizando tecnologías capaces de integrar sistemas de información y transmitiendo programas educativos en cualquier tiempo y lugar, a través de los medios de telecomunicación y electrónica. El programa de desarrollo institucional 2001-2006 enmarca la importancia de la educación virtual, con la que se prevé la expansión, la vinculación y la internacionalización de los servicios del IPN por medio del fortalecimiento de su campus virtual.

Este concepto tiene precedente en el desarrollo del Sistema Abierto de Enseñanza (SADE), iniciado en el IPN en 1974; en la ESCA en el nivel superior y en el CECYT Luis Enrique Erro en el nivel medio superior. De 1983 a 1986, los profesores de las asignaturas de

matemáticas y física de las escuelas de ingeniería, elaboraron materiales para concretar el diseño de programas de televisión enfocados en la enseñanza de las mismas. En 1995, se crearon los centros de educación continua en todo el país. Se transmitió por primera vez desde la Central Inteligente de Cómputo y Comunicaciones de Zacatenco, un seminario de actualización en polímeros, dirigido a personal de Pemex Petroquímica, ubicado en Coatzacoalcos, Veracruz.

Al siguiente año, se creó la Dirección de educación continua y a distancia, la cual, en conjunto con los centros de educación continua de todo el país, amplió la cobertura de los servicios del IPN para la población demandante.

En ese tiempo, el SADE de la ESCA ya contaba con una población de 1600 alumnos y 31 asesores, en 10 estados de la República. Se ofrecía la Licenciatura en Comercio Internacional, así como 3 especialidades en nivel Técnico Profesional: Operación del Comercio Exterior, Negocios Internacionales y Tráfico Internacional.

En 1996 se comenzó la enseñanza con la modalidad EVA (Espacios Virtuales de Aprendizaje), modalidad que utilizó las telecomunicaciones y la informática, con lo que se eliminaba la necesidad de asistencia a las aulas (Cháves, Cassigdi, & Olea, 2002, págs. 23,25). Un ejemplo del desarrollo de este tipo de educación en el Instituto, son los programas de las maestrías virtuales de MADE (Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación) e IS (Ingeniería de Sistemas). La primera empezó a operar en 1999, en forma semipresencial en los centros de educación continua de Cancún, Morelia y Tijuana, con una matrícula de 70 alumnos (IPN, 2004).

Inicialmente se había pensado que los estudiantes a distancia serían jóvenes recién salidos de la educación básica, sin embargo, los resultados fueron otros. En la primera generación, se

comprobó que la edad promedio era de 30 años en adelante. Con esa información, se reestructuraron las metodologías de aprendizaje, las actividades y el lenguaje que se utilizaba en el contenido de las unidades de aprendizaje (IPN, 2012).

### **2.7.1.3 Universidad de Guadalajara (UDG)**

La UDG es constituida en 1925 y es en 1990<sup>21</sup> cuando establece su Sistema de Universidad Abierta y a Distancia (SUAD); para 1992 funda su División de Educación Abierta y a Distancia (DEAD), para 1994 crea su Coordinación de Educación Continua, Abierta y a Distancia (CECAD), para 1998 desarrolla cursos en línea utilizando plataformas comerciales, como WebCT y Black Board; en 1999 establece su Coordinación General del Sistema para la Innovación del Aprendizaje (Innova) y en 2003 establece su Portal de Innovación Educativa: Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA) (Balcázar Garcilazo, 2007, págs. 3-5).

En 2005, se crea el Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara (UDG), con las estructuras subyacentes de la Coordinación General del Sistema para la Innovación del Aprendizaje (Innova 1999), la Coordinación de Educación Continua, Abierta y a Distancia (CECAD, 1994); la División de Educación Abierta y a Distancia (DEAD), y el Sistema de Universidad Abierta y a Distancia (SUAD, 1990) (Mena, Rama, & Facundo, 2008).

El Sistema Virtual de la Universidad de Guadalajara se plantea como órgano desconcentrado, responsable de administrar y desarrollar programas académicos de nivel medio superior y superior, en modalidades no escolarizadas apoyadas en las tecnologías de la

---

<sup>21</sup> Durante 1990- 1991 se hicieron estudios para determinar qué tan viable era la educación a distancia, luego de ello, se empezaron a echar a andar programas para formar profesores capacitados en tal área. El 18 de noviembre de 1992, el Consejo General Universitario aprobó la creación de la División de Educación Continua, Abierta y a Distancia, que funcionó alrededor de cuatro años, lapso en el que surgieron la nivelación de la carrera de enfermería y la de trabajo social, dos de las que tienen más tiempo de ser impartidas a distancia (Loera, 2012).

información y comunicación; para la comunidad universitaria y sociedad en general (Moreno Castañeda & Pérez Alcala, 2010, pág. 53).

En su propósito, destaca el lograr una mayor cobertura y su Sistema Virtual de Universidad de Guadalajara está concebido como *redes de colaboración* entre sus entidades autónomas, se cuenta con un rector al frente de la Universidad Virtual enfocados a lograr un modo de trabajo académico dirigido a aprovechar los recursos con los que dispone y ofrecer mejores servicios educativos a más personas. Con su entidad Innova, busca “apoyar en la mediación pedagógica y tecnológica, mientras que cada entidad académica, según su campo de conocimiento y profesional, aporta y se responsabiliza de los contenidos de aprendizaje” (Moreno Castañeda & Pérez Alcala, 2010, pág. 55). El Sistema Virtual se vincula con la Red Universitaria (con divisiones y facultades que integran a la UDG) conformando así el Sistema Virtual que integra lo académico, la infraestructura tecnológica y la administración.

El Sistema Virtual cuenta con la infraestructura tecnológica para el diseño, producción y distribución de programas, cursos y objetos de aprendizaje, con lo que asegura la comunicación entre estudiantes, docentes, tutores, consultores y la institución. Esta modalidad educativa no escolarizada cuenta con procedimientos administrativos especiales, la administración será una atribución y función del Sistema Virtual, en vinculación y acorde con las normas y procedimientos generales de la U de G, pero con sus procedimientos específicos (Moreno Castañeda & Pérez Alcala, 2010, pág. 56). La gestión académica y administrativa del Sistema Virtual, tanto en sus procedimientos internos como en sus relaciones interinstitucionales, se centrará en facilitar el ofrecimiento y flujo de los servicios educativos propios y en colaboración, desde su origen hasta el destino de sus diversos usuarios (Moreno Castañeda & Pérez Alcala, 2010, pág. 55).

Uno de los propósitos del Sistema Virtual de la U de G es desarrollar alternativas educativas más justas que brinden cobertura de acuerdo a las necesidades existentes, para así contribuir al cumplimiento del sentido social de la educación en México (Moreno Castañeda & Pérez Alcala, 2010, pág. 59). Atiende una población escolar de 3,721 alumnos: 383 de nivel medio superior y 3,338 de licenciatura. Su planta académica suma 477 profesores, de los cuales 42 son docentes de tiempo completo y 5 profesores-investigadores también de tiempo completo; de éstos últimos, 2 pertenecen al SNI (UDG, 2012).

#### **2.7.1.4 Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)**

La Universidad Virtual (UV) se ubica dentro del contexto del Sistema Tecnológico de Monterrey (ITESM), una institución fundada en 1943, que cuenta con 29 campus en toda la República Mexicana y alrededor de 1,439 sedes en México y once países en América Latina. El ITESM inició sus programas de educación a distancia en 1989, a través de lo que se denominó el Sistema de Educación Interactiva por Satélite (SEIS). Las transmisiones se realizaban desde los campus Monterrey y estado de México a través de un canal de señal análoga del Satélite Morelos II. La señal era recibida en los 26 campus que tenía el Sistema en la República Mexicana. El uso del correo electrónico se fue incorporado prácticamente desde los inicios del SEIS y se fue volviendo más popular con el tiempo. El uso de páginas web como medio para brindar información ocurrió alrededor del año 1995. En 1996, el SEIS desapareció y se creó la Universidad Virtual, como una estrategia del Sistema ITESM para apoyar el desarrollo de sus profesores y la calidad de los programas presenciales de los campus del Sistema y para incursionar en el mercado de América Latina.

Desde entonces, la UV ha combinado diversas tecnologías de telecomunicación y redes electrónicas, empleando desde transmisiones satelitales hasta videoconferencias: desde el

correo electrónico hasta páginas web; desde software para interacción simultánea (“chat”) hasta plataformas tecnológicas como *Learning Space* o *Blackboard*; desde videocintas hasta CD’s; desde libros de texto hasta antologías digitalizadas (Valenzuela González, 2002, pág. 7).

“Se imparten cursos de actualización en habilidades docentes y programas empresariales especiales a través del Aula Virtual Empresarial” (Miranda Torrez, 1999, pág. 22).

Sin embargo, ya durante los años setenta y la primera mitad de los ochenta, el sistema ITESM, dadas las necesidades de transferencia de información entre alumnos y docentes se consolidó la red BITNET brindando servicio hacia 1985; entre 1986 y 87 se establece el sistema multicampus.

Su inserción en la educación a distancia responde a la necesidad de mantener la recertificación de la Asociación de Colegios y Escuelas del Sur de Estados Unidos cuyo requisito era contar con una planta de profesores con posgrado. La **Universidad Virtual** fue fundada en 1989, como el primer sistema interactivo de educación a distancia, con el fin de ampliar la cobertura docente y llevar educación sin importar las limitaciones geográficas (ITESM, 2012d). Actualmente, cuenta con más de 80 mil estudiantes atendidos por año en programas académicos, que van desde cursos profesionales hasta programas de alfabetización en línea para miembros de las comunidades más marginadas del país, pasando por una variedad de programas de maestría y de educación continua, así como de capacitación de profesores, tanto del **Tecnológico de Monterrey** como de los sistemas educativos de México y al menos otros 10 países de América Latina (ITESM, 2012g).

El Tecnológico de Monterrey creó en el 2002 el Campus en Línea de la Universidad TEC Milenio para ofrecer bachillerato, estudios profesionales y maestrías en línea a través de su plataforma *Blackboard* (Andrade Díaz, 2011). En 2002 el TEC Milenio, a raíz del proyecto de incubadora, imparte programas de licenciatura, maestría y diplomados en internet siendo una institución independiente auspiciada por el ITESM (Balcázar Garcilazo, 2007, págs. 3-5).

La Universidad Virtual da servicio a alumnos inscritos en sus diversos programas académicos y de extensión. En el año 2007 se graduaron 1,175 alumnos de 20 programas de posgrado, 2 especialidades y un doctorado. Hasta la fecha suman 10,555 los profesionistas que han obtenido un grado académico en la Universidad Virtual. Durante 2007, la Universidad Virtual dio servicio a 21,779 alumnos inscritos en sus programas académicos y a 109,356 en sus programas de extensión, lo que da un total de 131,135 alumnos atendidos (ITESM, 2012a).

Su modelo enseñanza-aprendizaje se centra en el estudiante, alrededor del cual se articulan tres tipos de procesos: el plan docente, las técnicas didácticas y la interacción con los otros participantes del proceso educativo; las TIC's en este contexto son consideradas como un nuevo medio de apoyo para la educación (ITESM, 2012f). “En la Universidad Virtual el aprendizaje está centrado en el alumno y su participación activa en la construcción de conocimientos aseguran un aprendizaje significativo” (ITESM, 2004, pág. 1).

Los programas de la Universidad Virtual están constituidos, en su mayoría, por cursos impartidos totalmente en línea, algunos de los cuales, sin embargo, se combinan con sesiones "en vivo" transmitidas por satélite, con lo que se facilita el contacto de los estudiantes con expertos nacionales e internacionales. Adicionalmente, la Universidad Virtual ofrece algunos cursos de licenciatura para estudiantes de las carreras profesionales del Tecnológico de Monterrey. La

Universidad Virtual ofrece cursos en tres modalidades, que responden a diferentes necesidades de mercado: *Totalmente en línea, Mixta y Semi-presencial*.

Los programas que ofrece la Universidad Virtual combinan las características del modelo educativo del Tecnológico de Monterrey con redes de aprendizaje y tecnologías avanzadas de información, lo que resulta en modelos vanguardistas de educación virtual centrados en el aprendizaje de los alumnos (ITESM, 2004). Los profesores cuentan con el apoyo de un equipo de tutores para la administración del proceso de aprendizaje de los alumnos. Las plataformas tecnológicas son el medio principal para el desarrollo y la entrega de los cursos de la Universidad Virtual. El diseño de los cursos está a cargo de profesores expertos en sus disciplinas, asistidos por un equipo de especialistas en diseño instruccional y en tecnología. El modelo emplea diversas tecnologías de información como Internet, transmisión satelital, videoconferencia, multimedia, videos y otras tecnologías interactivas (ITESM, 2012c, págs. 4-5); así también otros recursos tecnológicos con los que se cuenta para la interacción profesor-alumno figuran: los foros de discusión, las comunidades virtuales de aprendizaje, el project, el chat, los servicios de información al usuario, así como otros recursos académicos como video en línea - bajo demanda y en canales en vivo - la Videoteca Digital, la Biblioteca Digital y recursos para el Aprendizaje Móvil como son los PodCast (ITESM, 2012e).

En la Universidad Virtual los estudiantes cuentan con recursos de apoyo al aprendizaje como una Biblioteca Virtual, canal de televisión vía satélite y videos. Su oferta educativa se centra en programas de posgrado, formación continua, etc. La Universidad Virtual cuenta con rector propio.

Finalmente, figuran los actores de este modelo educativo virtual, como son el profesor, el alumno, los materiales didácticos y el equipamiento tecnológico. La Universidad Virtual del sistema ITESM muestra la figura del Consejero Académico el cual, de acuerdo a la información publicada por dicha institución, figura como “apoyo en los procesos académicos, escolares y administrativos durante todo el programa de posgrado, desde el momento en que eres admitido hasta tu graduación” (ITESM, 2012c). Cuenta también con un Centro de Servicios al Usuario conformado por un grupo de especialistas quienes se encargan de responder a las inquietudes del alumno en menos de 24 horas en temas relacionados con información general de la Universidad y de sus programas, así como de cuestiones tecnológicas y administrativas.

A manera de reflexionar y sintetizar, se muestra lo que en relación a las IES nacionales considera Balcázar Garcilazo (2007) como “las universidades de mayor impacto en la educación superior mexicana, derivado de sus historias de conformación, su alcance geográfico e, inclusive, su peso político” y que coinciden con las expuestas. (pág. 6):

**Tabla 9 Orígenes de la educación a distancia en cuatro universidades mexicanas**

<b>Institución</b>	<b>Proceso</b>	<b>Público usuario</b>
UNAM	El sistema de universidad abierta nace en 1972 y junto con ésta la educación a distancia, en 1992 se crea la estructura llamada Coordinación de Universidad Abierta y a Distancia (CUAED), la cual es tanto un canal de servicios educativos como un desarrollador de tecnologías educativa.	La educación continua: conferencias, cursos especializados para un público que demanda actualización.
U de G	La reforma institucional de 1989 da pie a la creación de una estructura encargada de la educación a distancia, unida al concepto de universidades abiertas y educación continua. Esta estructura evoluciona cambiando de nombre y creciendo en su importancia institucional de 1990 a 1999.	Cursos en línea y diplomados, educación continua para formación, actualización y superación profesional en todas las áreas del quehacer humano.
IPN	El sistema abierto del IPN nace en 1974. Ofrece programas de educación a distancia desde 1995, con la creación de la Dirección de Educación Continua a Distancia y los centros de educación continua.	Educación continua y un mínimo número de programas curriculares para alumnos del instituto y para ampliar la cobertura a otras regiones del país.
ITESM	Los primeros pasos en la modalidad educativa a distancia ocurren en 1989 con el sistema de Educación Interactiva por Satélite (SEIS).	Conferencias de expertos entre los diversos campus y se genera una actividad de formación de sus profesores para poder mantener la certificación que la Asociación de Colegios y Escuelas del sur de Estados Unidos (SACS) le había otorgado en 1957. Se inicia el programa de formación para las empresas: Aulas Virtuales Empresariales.

Fuente: Balcázar Garcilazo (2007, págs. 8-9). La educación virtual en México.

Finalmente, para Moreno Castañeda y Pérez Alcala (2010) no se puede hablar de un modelo educativo único y definido para una sociedad determinada, sino que se requiere de modos de educar que respondan a distintos grupos sociales, cada uno con sus niveles de desarrollo y sus características culturales propias; el futuro de la Universidad depende de realizar cambios significativos y adecuar sus estructuras para un mejor cumplimiento de las funciones que le son propias.

Este modelo educativo concibe la noción de *comunidades de aprendizaje* las cuales no son más que “agrupaciones de profesionales en formación, colegios docentes, trabajadores en capacitación, sectores poblacionales a los que la Universidad atiende a través de programas de divulgación, extensión, transferencia tecnológica; pueden ser empresas, cuerpos académicos, redes de investigadores, asociaciones de profesionistas, colegios científicos, asociaciones civiles, es decir, cualquier conjunto de personas articuladas en torno a saberes requeridos para su práctica social (Moreno Castañeda & Pérez Alcala, 2010, págs. 59-60).

## **2.7.2 Instituciones a nivel estatal**

Las instituciones a nivel estatal (en referencia al estado de Chiapas) que se presentan a continuación son las más importantes en este territorio, por lo que se hace referencia a la universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, el Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez y el Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Tuxtla.

### **2.7.2.1 Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH)**

En su planeación estratégica, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas ha contemplado, en su planeación estratégica, la diversificación de su oferta educativa incorporando las modalidades de atención a distancia. El Plan de Desarrollo Institucional Visión 2025 considera la Creación del Sistema de Universidad Virtual, como un proyecto prioritario del programa Diversificación y Ampliación de Oferta Educativa y Modalidades.

En enero del 2011 se firma el Convenio con la Universidad Nacional Autónoma de México, para que a través de la Coordinación de Universidad Abierta y a Distancia (CUAED), la UNICACH sea sede de dos especialidades en modalidad a distancia: Especialidad en Enseñanza

del Español como Lengua Extranjera<sup>22</sup> y Estomatología en Atención Primaria, esta última tiene el propósito de formar especialistas capaces de desarrollar su actividad dentro del marco de la Atención Primaria a la Salud y orientar soluciones a los principales problemas de salud estomatológica del individuo, la familia y la comunidad.

En el mes de abril de ese mismo año se firmó un convenio con el Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara, para ser sede de la Licenciatura en Gestión Cultural.

En la actualización de la estructura administrativa orgánica de la UNICACH, se crea el Departamento de Educación a Distancia. En el Programa de Obra 2011, se contempló la construcción de dos aulas para la Educación Superior a Distancia. Se cuenta con una base de mobiliario y equipo para el área de gestión administrativa para la Educación a Distancia (UNICACH, 2011).

Aunado al esfuerzo anterior, impulsado por esta tendencia global, el gobierno federal establece en su Programa sectorial de Educación Superior 2007-2012, la estrategia de apoyar la expansión de la educación no presencial y a distancia con criterios y estándares de calidad e innovación permanentes. Bajo estas premisas, el Plan de Desarrollo Institucional UNICACH visión 2025 establece el proyecto Impulso de la Oferta Educativa Virtual, que pretende ofrecer programas en la modalidad de educación a distancia, mediante el uso de las TIC, con un enfoque por competencias profesionales para ampliar la cobertura educativa y mejorar el proceso de construcción de saberes y conocimientos a través de medios electrónicos.

---

<sup>22</sup> Para que los docentes cuenten con amplios conocimientos teóricos y metodológicos que les permitan ofrecer una respuesta innovadora, ética e independiente a las demandas educativas de su campo; cabe aclarar, que dicho programa se impartirá en coordinación con la UNAM.

Tal y como se establece en el Plan de Desarrollo Institucional UNICACH visión 2025, la modalidad de educación abierta y a distancia, mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (e-learning), constituye una apuesta a la democratización del conocimiento (UNICACH, 2012).

### **2.7.2.2 Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez**

La Secretaria de Educación, en conjunto con el Gobierno del Estado de Chiapas, se dieron a la tarea de buscar alternativas de educación superior para aquellas personas que por situaciones económicas y marginadas de las zonas donde viven, no han logrado concluir una carrera profesional, con el objetivo de que tengan la oportunidad de recibir una educación con la misma calidez que la tienen en los municipios con mayor desarrollo en el estado.

En el año 2005 la Secretaria de Educación y el gobernador Pablo Salazar Mendiguchia convocaron a diferentes instituciones de educación superior en el estado con el fin de obtener una solución al problema propuesto. Cada institución presentó un proyecto que creían ideal para abatir el rezago educativo, siendo el Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, en ese entonces dirigido por el M.C. Samuel Encizo Sáenz y el Ing. Jorge Elí Castellanos Martínez, quien presentó el proyecto de Educación a Distancia que se llevaba a cabo en el Instituto Tecnológico de Durango, el cual proponía una mejor alternativa para la educación superior. A partir de lo anterior, se empezó a trabajar en el desarrollo del proyecto de Educación a Distancia para implementarlo en los Municipios de Soyaló y La Concordia; se lograron convenios con las autoridades municipales para la construcción y operación de los Centros Regionales de Educación Superior a Distancia (CRESUD).

En julio del 2006 se da un gran avance en el proyecto de Educación a Distancia, cuando el gobernador Pablo Salazar Mendiguchia, asiste a las instalaciones del Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez a inaugurar la sede central de este gran proyecto, espacio donde están ubicadas las coordinaciones administrativas y operativas que dan funcionamiento a los CRESUD. El 4 de septiembre del 2006 Pablo Salazar Mendiguchia acudió a los municipios de La Concordia y Soyaló, donde de manera conjunta con el Ing. Mario Ventura Luna y Dr. José Manuel Urbina Salazar, presidentes municipales de La Concordia y de Soyaló, respectivamente inauguraron los Centros Regionales de Educación Superior a Distancia, a la vez que dieron el banderazo inicial de los cursos (ITTG, 2012).

### **2.7.2.3 Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM) Campus Tuxtla**

Las actividades se iniciaron en el Campus Tuxtla el día 11 de agosto de 1980 con el primer semestre de preparatoria, y fue hasta 1982 que se estableció el área de estudios profesionales. En enero de 1981, finalmente la Unidad Chiapas se pasó a donde están las actuales instalaciones, un terreno de 20 hectáreas donado por don Alberto Rubiera Vila, aunque en ese momento sólo se habían construido las aulas de preparatoria y el edificio administrativo, en la parte de atrás estaba la cancha de fútbol.

Con más de 20 años en educación a distancia, la Universidad Virtual cuenta con una oferta académica enfocada principalmente en programas de posgrado y educación continua en línea ofreciendo cursos para alumnos de preparatoria y profesional del Tecnológico de Monterrey.

Los programas de posgrado se ofrecen en las siguientes áreas: administración y negocios, administración pública y política pública, educación, ingeniería, innovación, humanidades y ciencias sociales y tecnología.

El avance de la ciencia creó nuevas necesidades tecnológicas y educativas. El compromiso del ITESM es permanecer a la vanguardia de la educación, por lo que en julio de 1987, se instaló el equipo de comunicación intercampus vía satélite por medio del Sistema de Satélites Morelos, sistema que permitía a los alumnos tener acceso a los bancos de información bibliográfica más completos del mundo; así pues, en agosto de ese año, el Campus Chiapas se convertía en uno de los primeros en toda la República en ofrecer la Maestría en Ciencias de la Administración y las Maestría en Ciencias de la Educación con Especialidades, mediante transmisiones vía satélite a través del Sistema Educativo de Integración Satelital (SEIS) (ITESM, 2012b).

**Nota Aclaratoria:** El capítulo II lleva el nombre de “La educación a distancia” porque se citan las generalidades y estado del arte de este tema. El Capítulo III cuenta con el nombre “Modelo educativo virtual” porque corresponde al nombre que la organización le da a su modelo educativo de esta modalidad, en él se describirán las particularidades del modelo de la UV de la UNACH y además este tema es exclusivo del caso de estudio. Para efectos de este trabajo, los términos “a distancia” y “virtual” se utilizan como sinónimos considerando que se está refiriendo tanto al aspecto del proceso enseñanza-aprendizaje como al equipamiento tecnológico y la plataforma Moodle del Modelo Educativo Virtual.

### **CAPÍTULO III:        MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL**

#### **3.1    La Universidad Autónoma de Chiapas**

La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) es una institución de educación superior que oferta programas a nivel universitario a la sociedad en general. Desde 1975 que entró en funciones oferta una serie de programas presenciales a través de sus nueve campi universitarios localizados a lo largo del territorio chiapaneco. Ofrece programas a nivel licenciatura, diplomados, maestrías y doctorados.

La organización de la UNACH es en campi, en cada uno de ellos se profesionalizan estudiantes en distintas áreas del conocimiento, estos Campi están diseminados en las principales poblaciones del estado. En Tuxtla Gutiérrez, se encuentra la rectoría, en la cual se concentran, varios trámites administrativos por lo que los estudiantes tienen que trasladarse para realizar este tipo de requerimientos.

La Universidad Autónoma de Chiapas cuenta con los siguientes campi:

- a) Campus I, ubicado en Tuxtla Gutiérrez, contempla las Facultades de Arquitectura, Contaduría y Administración, Ingeniería y Escuela de Lenguas.
- b) Campus II, ubicado en Tuxtla Gutiérrez, contempla la Facultad de Medicina Humana y Facultad de Medicina Veterinaria y Zootécnia.
- c) Campus III, ubicado en San Cristóbal de las Casas, contempla la Escuela de lenguas, Facultad de Derecho, Facultad de Ciencias Sociales y el Instituto de Estudios Indígenas.
- d) Campus IV, ubicado en Tapachula, contempla Escuela de Lenguas, Facultad de Contaduría Pública, Facultad de Administración, Facultad de Ciencia Químicas, Facultad de Ciencias Agrícolas.

- e) Campus V, ubicado en Villaflores, contempla la Facultad de Ciencias Agronómicas.
- f) Campus VI, ubicado en Tuxtla Gutiérrez, contempla la Facultad de Humanidades.
- g) Campus VII, ubicado en Pichucalco, contempla la Escuela de Ciencias Administrativas.
- h) Campus VIII, ubicado en Comitán de Domínguez, contempla la Facultad de Ciencias Administrativas.
- i) Campus IX, ubicado en el Istmo-Costa, contempla la Facultad de Ciencias Administrativas Istmo.

A finales de la gestión anterior (2006-2010) se establecieron centros universitarios de los cuales en cuatro de ellos se ofertan programas educativos a distancia. Los centros son:

Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)

Centro Mesoamericano de Estudios en Salud Pública y Desastres (CEMESAD)

Centro de Biociencias (CEBIO)

Centro de Estudios en Física y Matemáticas Básicas y Aplicadas (CEFYMAP), ubicado en el nuevo Campus universitario en Ocozocuahtla.

Centro Mezcalapa de Estudios Agropecuarios

Centro Maya de Estudios Agropecuarios

Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad (Cecocise)

Centro de Estudios para el Arte y la Cultura

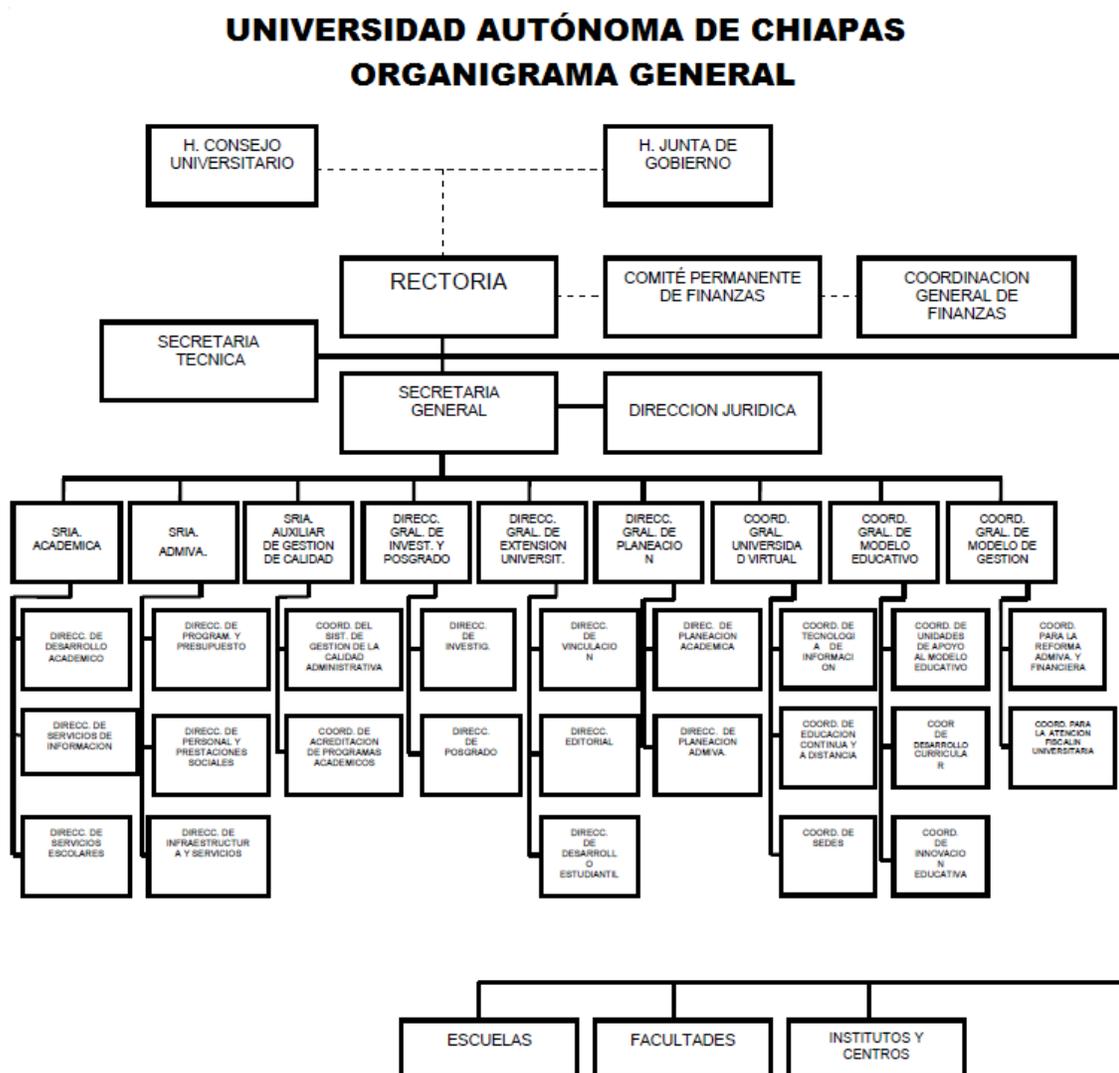
Centro Universidad-Empresa (CEUNE)

La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) tiene una posición de ser la principal opción de educación en el estado. Actualmente está integrada por ocho Dependencias de Educación Superior (DES) que a su vez integran 33 unidades académicas con sedes en 15 municipios, ubicados en 11 de las 15 nuevas regiones socioeconómicas de Chiapas (UNACH, 2011a, pág. 86).

La atención y cobertura de la matrícula en la Universidad representa uno de cada cuatro estudiantes de Educación Superior (ES) en el estado (25.4%), condición que la ubica como la principal institución en la entidad, cuya oferta educativa se imparte en las modalidades presencial y a distancia. La atención a la demanda se mantiene en una relación de 54.5% de aceptación de las solicitudes que se reciben en sus dos periodos de ingreso al año (enero-mayo y agosto-diciembre) (UNACH, 2011a, pág. 86).

En el ciclo escolar 2011-2012, la Universidad atiende a una población de 21 mil 696 alumnos de los cuales 20 mil 917 en el nivel licenciatura y 779 en el posgrado. El número de programas en los que se atiende a esta matrícula es: 72 de licenciatura (63 presenciales y 9 virtuales) y 44 de posgrado (4 de doctorado, 28 de maestría y 12 en especialidad) (UNACH, 2011a, pág. 87).

Figura 5 Organigrama de la Universidad Autónoma de Chiapas



Fuente: (UNACH, 2010b, pág. 11).

En esta figura se presenta el organigrama general de la universidad virtual, de acuerdo al interés de este trabajo, se pretende mostrar que de acuerdo a la fuente consultada, la rectoría es la máxima autoridad, la cual encabeza las decisiones que se toman en la CGUV, las escuelas, facultades, institutos y centros. Es la rectoría quien encabeza y dirige las decisiones que se toman en las área avocadas a la educación a distancia en la institución.

### **3.2 Antecedentes de la Universidad Virtual**

En 2006 se conforma la Red de Centros de Educación Continua, Abierta y a Distancia por parte de la UNAM con convenios de colaboración con instituciones públicas de educación superior y con gobiernos estatales para promover de esta manera la oferta de estudios de educación media y superior en la modalidad a distancia.

La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) a través de las políticas establecidas en los documentos Proyecto Académico 2006-2010, Universidad para el Desarrollo y en Plan de Desarrollo Institucional 2018, se contempla impulsar estrategias y acciones orientadas hacia la educación a distancia con el propósito de atender la cobertura de educación superior primordialmente en el territorio chiapaneco. Esto también aparece en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, en el Programa Sectorial de Educación 2007- 2012 y en el Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012.

Dado lo anterior, en el mes de octubre de 2006, se inaugura el Ceducad (Centro de Educación Continua y a Distancia UNAM-UNACH) proveniente de un convenio de colaboración que se establece entre los rectores Juan Ramón De la Fuente, de la UNAM, y Jorge Ordoñez Ruiz, de la UNACH, para formalizar la creación del Ceducad, el cual inicia su funcionamiento el 16 de octubre del 2006 con los programas de Licenciatura en Ciencias Políticas y Trabajo Social, ambos provenientes de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y de la Escuela Nacional de Trabajo Social. En estos programas participan 68 alumnos provenientes de 17 municipios del estado en el que estuvo como testigo de honor el gobernador, Pablo Salazar Mendiguchía. Del mismo modo, con este hecho se ratifica la integración de la UNACH al Espacio Común de Educación Superior (Ecoes) con lo cual se busca promover la movilidad académica y estudiantil. La UNAM, a través de este convenio de colaboración, en su

formulación se comprometió a la construcción, puesta en marcha y desarrollo del Ceducad. El Ceducad se equipó con infraestructura en telecomunicaciones e informática para promover los programas de licenciatura a Distancia y educación continua en el estado. Se consideró que para noviembre del mismo año, se estarían ofertando la Licenciatura en Bibliotecología y el Doctorado en Comunicación y Computación, acción que no se concretó.

Con este hecho, la Universidad Nacional está extendiendo su modelo de educación a distancia para ampliar la cobertura de la educación superior en el país, con el fin de duplicar la cobertura educativa al 40%, dado que en la actualidad sólo dos de cada 10 jóvenes en edad de cursar la universidad tiene acceso a ella (Universia Noticias, 2006).

De acuerdo con la apreciación del gobierno estatal y la rectoría de la UNAM no es viable la construcción de una universidad en cada municipio del país, ni tampoco representa una solución eficiente tanto al rezago educativo, ni al reclamo social referente a brindar la oportunidad de acceso a la educación superior a individuos en edad escolar.

Debido al mencionado convenio de colaboración, fue así como la UNAM, a través de su Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED), brindó la capacitación y varios cursos dirigido a profesores y al personal que estaría al frente del Ceducad. Durante el 2006 la UNAM da seguimiento directo al diseño de los materiales y del manejo de la plataforma mientras que se ofertaban los mencionados programas de estudio en el Centro de Estudios Avanzados en la ciudad de Tapachula. Dicho centro pertenece a la Facultad de Humanidades, ubicada en esta misma ciudad el cual está destinado tanto para la educación continua, la realización de diversos tipos de eventos académicos así como la celebración de cursos de diversa

índole orientados a la capacitación del docente. Se destinó recurso financiero para los cursos impartidos por la UNAM.

El CUAED impulsó a la UNACH para su incursión en la oferta de programas de educación a distancia mediante la capacitación al personal (a maestros primordialmente, a personal que administrara la plataforma y en aquel entonces, a quien fungió como el coordinador del primer programa educativo ofertado por la UNACH proveniente de este convenio) de la universidad en la creación de la plataforma tecnológica, en la gestión del trabajo con los maestros, en la gestión de la formación de los programas de estudio, es decir, se capacitó al profesor quien impartiría la unidad académica en la elaboración de documentos referentes a la especificación de temas, los objetivos, actividades de aprendizaje y procesos de evaluación, así como en el uso de la plataforma; también capacitó a programadores, diseñadores gráficos y pedagogos.

La Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED) es la instancia universitaria responsable de coordinar, impulsar y extender la oferta educativa de la UNAM por medio del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia. La UNAM, a través de esta Coordinación, busca el fortalecimiento de su presencia nacional en torno a la innovación educativa y la educación a distancia, mediante el establecimiento de convenios con instituciones de educación superior y gobiernos de varios estados de la República. En 2006, la UNAM inicia con la Red de Centros de Educación Continua, Abierta y a Distancia al establecer diversos convenios de colaboración con instituciones públicas de educación superior y con gobiernos estatales.

**Dada la existencia de una demanda social al gobierno estatal expresada por ciertas cabeceras municipales del estado de Chiapas, es éste quien turna dicho mandato a su máxima casa de estudios, la UNACH quien signa el mencionado convenio de colaboración con la UNAM. Así también, con la consideración de que no se cuenta con presupuesto para construir aulas (infraestructura) y el gasto que representaría desplazar a un profesor a las diferentes y numerosas comunidades son razones poderosas para recurrir a la educación virtual. Se consideró que con el hecho de proveer de educación superior a municipios marginados del estado de Chiapas, los jóvenes no tendrían la necesidad de emigrar a los centros de mayor concentración poblacional para continuar con sus estudios y además con esto contribuir a detonar la actividad económica del lugar, porque se proyecta que estos jóvenes se desarrollen profesionalmente en su lugar de residencia.**

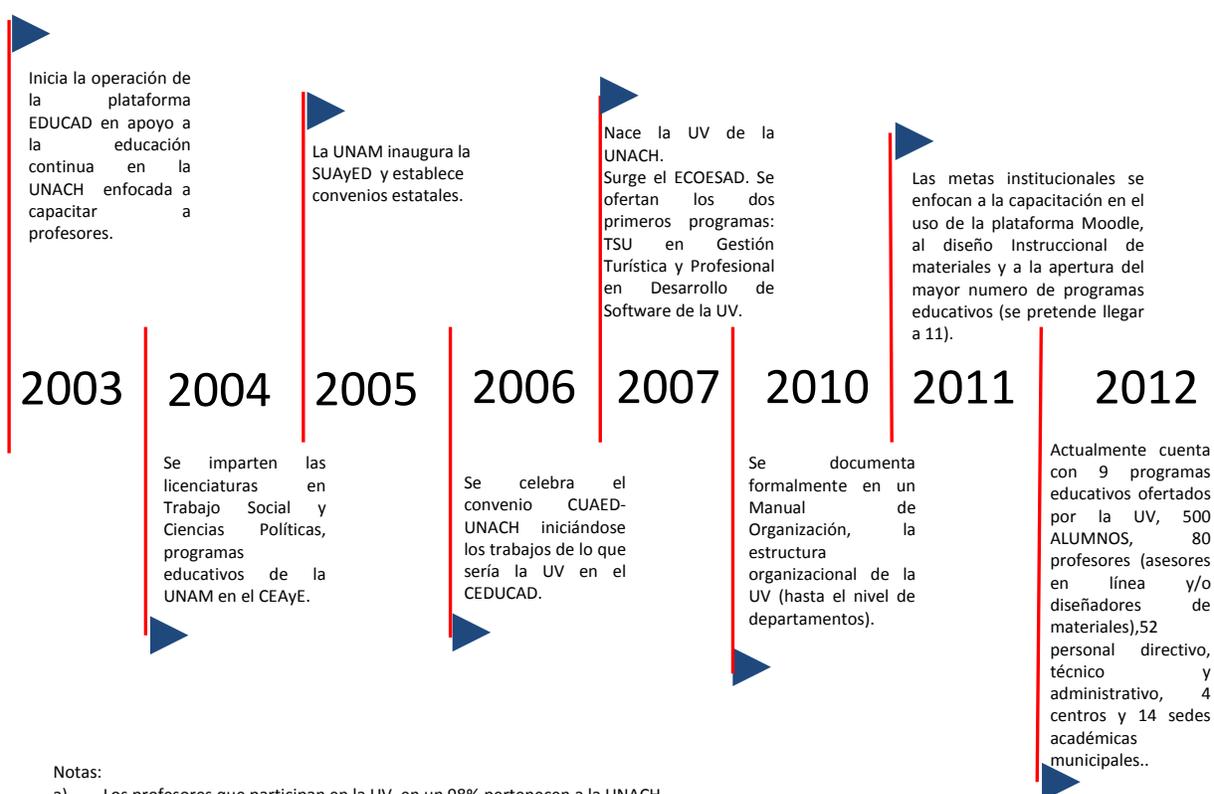
Dado los antecedentes mencionados, en el 2007 se conforma la Universidad Virtual, impulsada por la entonces nueva gestión del rector del período (2006-2010). En ese mismo año, se crea el primer programa a distancia diseñado por la UNACH, llamado Técnico Superior en Gestión Turística, ofertado por la Facultad de Contaduría Pública y Administración del Campus I situado en Tuxtla Gutiérrez. El Coordinador de la Licenciatura en Gestión Turística de la modalidad presencial fue quien se encargó del TSU en Gestión Turística de la modalidad a distancia, para lo cual estuvo en la UNAM.

Desde la concepción y arranque de la modalidad a distancia, se contó con la asesoría de la UNAM. Esto, para la UNACH, representó un nuevo paradigma que contempla, desde el diseño de materiales hasta la impartición de cátedra por los profesores, originando diferentes reacciones por parte de los alumnos y en primera instancia el de la resistencia al cambio por parte de los profesores, ya que desde el surgimiento de esta modalidad a distancia se empleó maestros que

impartían en la modalidad presencial. En 2011 se diseñaron 321 recursos interactivos para 48 cursos (UNACH, 2011a, pág. 88) que han iniciado en el periodo enero a junio, con el fin de ir uniformando los materiales interactivos, para así contar con una plataforma educativa dinámica.

Con el fin de observar esquemáticamente los hechos, se muestran los principales acontecimientos en una línea del tiempo:

**Figura 6 Desarrollo de la Educación virtual en la UNACH**

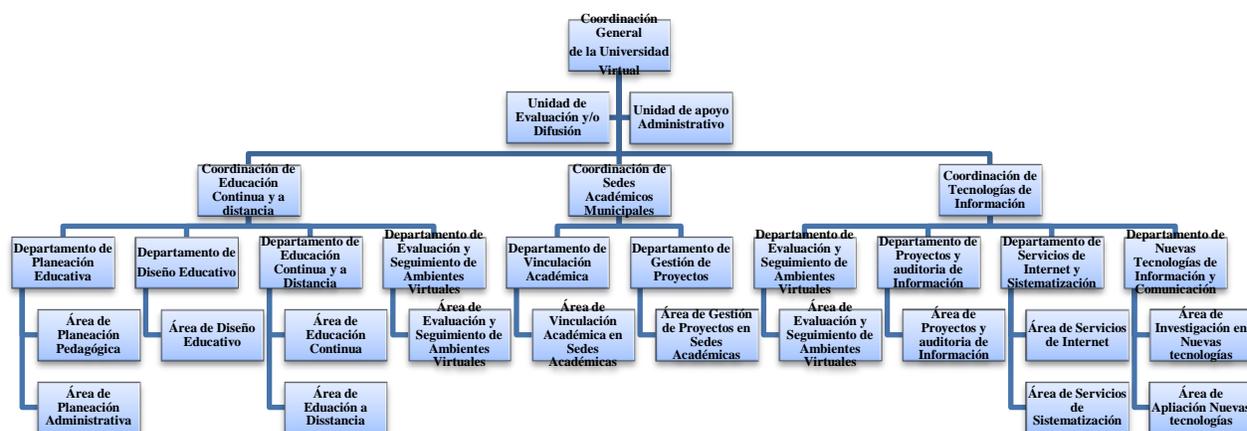


Notas:

- Los profesores que participan en la UV, en un 98% pertenecen a la UNACH.
- El número del personal que se expresa en este esquema es aproximado ya que los datos fueron recabados mediante la observación y entrevistas, no existe documentación que lo registre.

### 3.3. Organigrama de la Universidad Virtual

Figura 7 Organigrama de la Universidad Virtual



Fuente: (UNACH, 2010a, pág. 8) y observaciones de la investigación.

La Coordinación General de la Universidad Virtual (CGUV) regula las acciones en materia de educación a distancia en la Universidad Autónoma de Chiapas. Dicha Coordinación tiene la función de lograr la vinculación entre las Dependencias de Educación Superior (DES) quienes desarrolla los programas educativos en la modalidad a distancia y las coordinaciones que integran la CGUV que tienen a su cargo el diseño de contenidos y materiales instruccionales de los mismos. También es responsable de la vinculación con las sedes académicas municipales y los requerimientos de infraestructura tecnológica necesarios para la operación de los programas. La CGUV tiene tres unidades a cargo: el Centro de Educación Continua y a Distancia (Ceducad), la Coordinación de Sedes Académicas y la Coordinación de Tecnologías de Información (CTI).

#### Centro de Educación Continua y a Distancia (Ceducad)

El Ceducad es el órgano administrativo de la CGUV encargado de apoyar a las DES en el desarrollo, diseño e instrumentación de los Programas Educativos (PE) que se ofertan bajo la

modalidad a distancia. El Ceducad alberga el equipo de desarrollo multidisciplinario y en él se concentran los siguientes servicios:

- a) Diseño de materiales instruccionales
- b) Seguimiento a estudiantes y asesores
- c) Capacitación y formación en AVA (Ambientes Virtuales), TIC (Tecnología de Información y Comunicación) y Diseño Instruccional
- d) Administración de la plataforma Moodle
- e) Educación continua y a distancia

**Diseño de materiales instruccionales:** Las pretensiones formales subrayan la realización de un análisis del contexto de aprendizaje, las características socioculturales de los estudiantes y los contenidos que han de incluirse en la unidad académica. Enseguida, se construye el contenido con base en la correspondencia entre los intereses de los estudiantes y los objetivos de aprendizaje. Se subraya la necesidad de que los contenidos estén secuenciados, retomando lo que se enseñó en la unidad que le antecede. Se suscribe que la estructuración de contenidos deben ofrecer al estudiante aspectos para aplicar lo aprendido, mostrando la relación entre el conocimiento y su utilidad, así como actividades de aprendizaje que les permita identificar principios que puedan ser aplicados en distintas situaciones. La última actividad es el diseño del guión para la incorporación de recursos didácticos como foros, chats, wikis, textos descargables, videos, imágenes, animaciones y cuestionarios.

**Seguimiento de Estudiantes y Asesores Académicos:** En el ámbito académico (a través de las tutorías) y el administrativo se considera la realización del seguimiento a los estudiantes. También en el uso de la plataforma tecnológica se supervisa a los estudiantes y en relación a los

asesores académicos se les da seguimiento mediante la verificación del tiempo de respuesta a los estudiantes y la calidad de la retroalimentación a los trabajos entregados por los alumnos.

Capacitación y formación en AVA, TIC y Diseño Instruccional.- El Ceducad brinda cursos de capacitación y formación en el uso de Ambientes Virtuales (AVA) y de Tecnología de Información y Comunicación para la práctica docente y el diseño instruccional de las unidades académicas para programas a distancia.

Administración de la plataforma educativa Moodle.- El entorno de aprendizaje es Moodle. Se le proporciona mantenimiento a la plataforma de forma tal que se encuentre en uso óptimo, tanto por los alumnos, como por el personal de las sedes. Su mantenimiento se refiere, tanto a lo que concierne a la parte técnica, como al funcionamiento efectivo para cada uno de los programas educativos. En esta práctica se han presentado problemas de distinta índole, desde el hecho de que en las sedes el acceso a internet llega a presentar problemas tanto de acceso como de velocidad. En las sedes académicas municipales, por su parte se han tenido que resolver problemas referentes a la conectividad y de asegurar de que efectivamente las aplicaciones contenidas en las unidades académicas sean soportadas por los equipos con los que se cuentan.

Educación Continua y a Distancia: La Educación Continua busca vincular a la Universidad con la sociedad por lo que se ofrecen cursos de diversa índole mediante modalidades convencional y a distancia, para así apoyar el trabajo en redes de colaboración tanto en el interior de la Universidad como con otras IES regionales, nacionales e internacionales. Se contempla la creación de la Red Interinstitucional de Educación Continua y a Distancia buscando desarrollar una vinculación sur-sureste y posteriormente una a nivel nacional e internacional.

En el Ceducad dependiente de la Coordinación General de la Universidad Virtual se ha integrado un grupo multidisciplinario para el desarrollo de contenidos con profesionales de la pedagogía, de la lengua (correctores de estilo) y especialistas en programación y aplicaciones informáticas (diseñadores gráficos), quienes junto con los asesores de contenido se encargan de diseñar los materiales instruccionales de cada una de las unidades académicas de los programas de estudio.

Los profesionales en pedagogía buscan orientar el enfoque que ha de darse a los contenidos a distancia, adaptando a la educación a distancia los contenidos de los cursos, materias o temas de orden convencional; así como diseñar y desarrollar materiales adaptados a los entornos de aprendizaje a distancia sobre la base de los contenidos y sugerencias facilitados por el asesor experto en contenido.

También están los especialistas en la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que son los programadores y diseñadores cuya actividad se enfoca a la producción de materiales didácticos en la educación a distancia; las áreas de corrección de estilo, diseño de información y programación juegan un papel al sugerir las posibilidades de ciertas tecnologías, buscar soluciones tecnológicas a las propuestas de los pedagogos y disponer del material adaptándolo a los nuevos formatos digitales.

El Ambiente Virtual de Aprendizaje (AVA) se refiere al espacio-lugar donde se construye y reconstruye el aprendizaje; y en donde se intercambian las experiencias entre los estudiantes y asesores. El estudiante retoma los contenidos diseñados para lograr su aprendizaje y se pone en contacto con su realidad. La Universidad Virtual se apoya para esto en la plataforma Moodle y las tecnologías de información y comunicación.

### Coordinación de sedes académicas municipales

Órgano administrativo que se encarga de vincular y coordinar las acciones que la Universidad Virtual realiza con las sedes académicas municipales, en relación al mantenimiento técnico y operativo tanto de la plataforma tecnológica. como en el mantenimiento de la señal electrónica entre la sede y la Universidad Virtual. Las acciones de vinculación y coordinación de esta dependencia se extienden tanto a la atención de las Unidades de Vinculación Docente (UVD), el servicio social comunitario y a la coordinación académica y técnica.

### Coordinación de tecnologías de información

Esta instancia se encarga de realizar las acciones dirigidas a mantener los servicios de carácter tecnológico tanto para el funcionamiento de la plataforma como del servicio de conectividad. Dentro de los servicios que proporciona se encuentran: videoconferencias, dictaminación y validación técnica, conectividad y servicios web, correo electrónico institucional, soporte técnico y conectividad.

### Unidad de proyectos especiales

La Unidad de proyectos especiales cuenta con personal de diversos perfiles en apoyo al diseño Instruccional de materiales, la administración de la plataforma y funcionamiento operativo de la Universidad Virtual, en comunicación directa con los coordinadores de los programas de estudio y bajo la dirección de la Coordinadora General de la Universidad Virtual. Esta Unidad prevé de recursos tecnológicos no solamente a los programas de estudio virtual del Ceducad, sino también a las carreras presenciales que lo requieran y de extensión y educación continua. Esta Unidad no está contemplada en el organigrama de la UV pero tiene relación

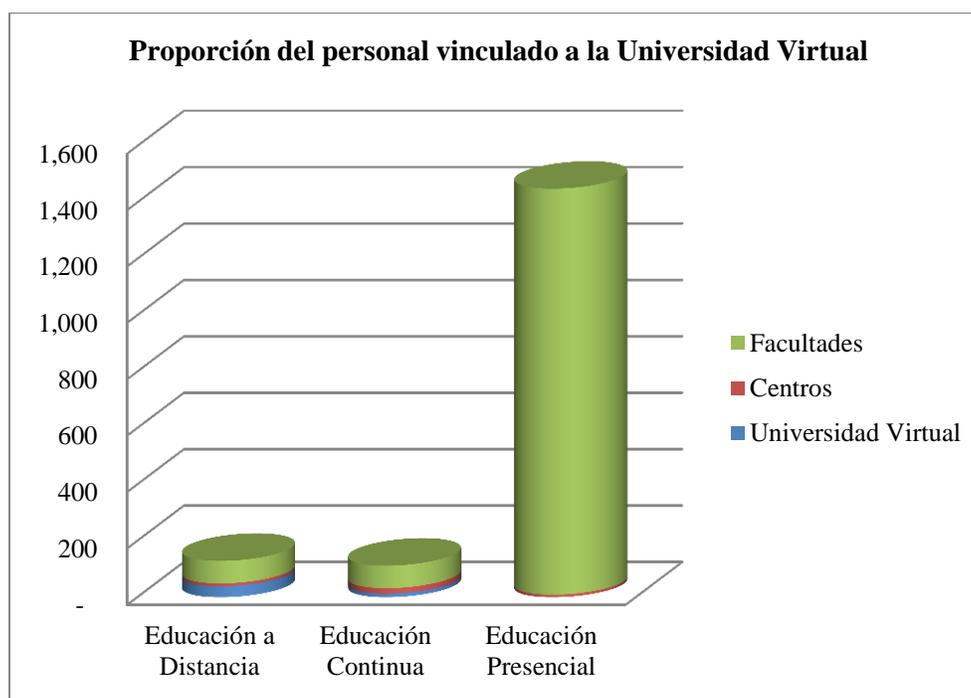
estrecha y directa con las actividades de la UV. A continuación se detalla el personal vinculado a la universidad para la mejor apreciación de su participación en la Universidad Virtual:

**Tabla 10 Personal vinculado a la Universidad Virtual**

	<b>Personal adscrito</b>	<b>Categoría del personal</b>	<b>Educación a distancia</b>	<b>Educación continua</b>	<b>Educación presencial</b>
<b>Universidad Virtual</b>	52	Directivo, técnico y administrativo	39	11	2
<b>Centros</b>	38	Académicos	10	19	9
<b>Facultades</b>	1600	Académicos	80	80	1,440
		Sumas	129	110	1,451

Fuente: elaboración propia.

**Figura 8 Proporción del personal vinculado a la Universidad Virtual**



Fuente: elaboración propia.

La Universidad Virtual cuenta con un aproximado de 52 personas laborando y de los 1,600 profesores que integran la UNACH, 80 de ellos participan en la Universidad Virtual. Por

parte de los centros, 38 profesores trabajan en los centros, de los cuales 10 son los que participan en la educación a distancia<sup>23</sup> y los provenientes de las facultades son aproximadamente 80 profesores.

En relación al personal que integra el organigrama de la Universidad Virtual, los puestos que integran las áreas de los departamentos son especificados a través de perfiles y conforme se van requiriendo se contrata al personal. No existe un número fijo de plazas vacantes que se tengan que completar. Si algún perfil no está ocupado, al función la realiza otra persona que integre el área. No hay plazas vacantes establecidas y que por tanto se tengan que cubrir. Los puestos han ido surgiendo según las necesidades de cada departamento. Es conveniente comentar que, existe personal proveniente de servicio social que son egresados de la misma universidad que prestan sus servicios a diferentes áreas de los departamentos de las Coordinaciones y que fluctúan según las necesidades; así también llega a haber personal que esta temporalmente, siendo recién egresados de la UNACH y que por el momento asisten para ocuparse mientras que encuentran trabajo.

Los perfiles que preponderantemente figuran son de las áreas técnicas, tales como el ingeniero en sistemas, el licenciado en sistemas computacionales, el ingeniero en telecomunicaciones, el licenciado en informática. Otro tipo de perfil que existe son los pedagogos, diseñadores gráficos y programadores (personal con formación en sistemas computacionales), correctores de estilo, etc. En el área operativa relacionada con labores secretariales y administrativas se observan perfiles de licenciado en administración y secretaria ejecutiva.

---

<sup>23</sup> Los profesores que laboran en los centros se dedican también a labores de educación continua, de vinculación y extensión universitaria.

La interacción entre el personal de la Universidad Virtual con la del modelo presencial es continua y es parte de la labor diaria. El personal que integraba a la Universidad Virtual en sus inicios en su totalidad lo era también de la modalidad presencial. Al paso del tiempo, la Universidad Virtual cuenta con personal directivo, administrativo y técnico exclusivo no siendo el caso de la mayoría de los profesores. La interacción entre ambos tipos de personal es de apoyo sobretodo en lo referente a labores que fueron trasladadas a la Universidad Virtual, como es el caso del sistema escolar y las gestiones del servicio social de los estudiantes. En el ámbito de los profesores, son las interacciones en donde se observa que existe recelo y competencia en relación a la participación en la Universidad Virtual, siendo que quien participa tanto en labores de diseño Instruccional como de asesor virtual es visto como un miembro competitivo aunque detrás esto implique para el profesor más trabajo (según expresión de ellos) y entrar en una dinámica distinta a la acostumbrada.

### ***3.4 Oferta educativa***

Actualmente en la Universidad Virtual de la UNACH se ofertan programas educativos de pregrado (licenciaturas) los cuales se especifican en la siguiente tabla:

**Tabla 11 Oferta educativa Universidad Virtual UNACH**

<b>Programa</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Ubicación</b>
Licenciatura en Inglés	Escuela de Lenguas Campus IV	Campus IV.- Tapachula, Chiapas
Licenciatura en Gerencia Social	CEDES (Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas)	Inmueble particular.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Licenciatura en Derechos Humanos	Cecocise (Centro para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad)	Inmueble particular.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Licenciatura en Cadenas Productivas	CEAyE (Centro de Estudios Avanzados y Extensión)	Campus IV.- Tapachula, Chiapas
Licenciatura en Estadística y Sistemas de Información	CEDES	Inmueble particular.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Licenciatura en Desarrollo Municipal y Gobernabilidad	CEDES	Inmueble particular.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Licenciatura en Gestión de la micro, pequeña y mediana empresa	CEUNE (Centro Universidad Empresa)	Inmueble particular.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Licenciatura en Seguridad de poblaciones humanas ante desastres	CEMESAD (Centro Mesoamericano de Estudios en Salud Pública y Desastres)	Inmueble particular.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Licenciatura en Tecnología de Información y Comunicación aplicadas a la educación	Facultad de Humanidades	Campus VI .-Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Fuente : Elaboración Propia.

En el caso de la Licenciatura en Derechos Humanos, en septiembre del 2009, la UNACH firma los Convenios específicos y de Colaboración entre la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) y la UNACH, los cuales buscan impulsar de manera conjunta la Licenciatura a Distancia en Derechos Humanos, por lo que este programa se ofertó a partir del 2010 estando como testigo el Ecoesad.

El Ecoesad (Espacio Común de Educación Superior a Distancia) es un organismo de la SEP que agrupa a instituciones de educación superior que ofertan programas a distancia regulando la oferta de programas a nivel nacional para normar la competencia entre universidades. La Universidad Virtual pertenece al Ecoesad.

Las licenciaturas en Desarrollo Municipal y Gobernabilidad y la de Seguridad de Poblaciones son ofertadas a nivel nacional.

### **3.5 Los centros y las facultades**

Los Centros son agrupaciones conformado por un coordinador general, profesores y administrativos que se avocan a la administración en relación al control escolar, diseño de materiales y seguimiento de los alumnos, mediante la tutoría de un determinado programa de estudio (una licenciatura) perteneciente a la Universidad Virtual. El personal administrativo se avoca a actividades relacionadas con el programa de estudio y los profesores que se encuentren asignados a los centros realizan labores de docencia e investigación. Los centros se encuentran ubicados fuera del campus, para lo cual se renta bienes inmuebles localizados en Tuxtla Gutiérrez y algunos de ellos con nodos en Tapachula. Es decir, la UNACH renta para cada centro, un bien inmueble equipado con mobiliario. Cabe mencionar, que los centros cuentan con un número reducido y diverso de personal. Cada centro está organizado de acuerdo a su propia concepción, hay personal que tiene varias funciones asignadas. Los profesores que están de planta realizan proyectos de investigación que son financiados por alguna institución pública y/o privada, siendo otra forma de proveer recursos a los centros. Algunos centros ofertan cursos permanentes a las facultades (como parte de su función de extensión) y suelen organizar cursos que las propias facultades les soliciten, según las demandas que se presenten.

Cabe mencionar que los Centros se conformaron como producto de un mandato político del rector en el período (2006-2010), los cuales por decisión de la rectoría ofertan un determinado programa educativo y, en uno de los casos tiene asignada tres licenciaturas. Las convocatorias son semestrales o anuales, esto varía según lo dictaminado por la rectoría. A continuación, se presenta la siguiente Tabla en la que se muestran los Centros establecidos en la

UNACH o bien la Facultad o Escuela que oferta el programa a distancia. Es conveniente aclarar que en el caso de la Escuela de Lenguas y el CEAYE), hay una sola persona que funje como Coordinador del programa educativo y tanto la Escuela como el CEAYE se encuentran localizados en la ciudad de Tapachula mientras que el resto está localizado en la capital:

**Tabla 12 Centros o facultades que imparten programas a distancia**

<b>Centro o facultad</b>	<b>Programa</b>
Cecocise (Centro para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad)	Licenciatura en Derechos Humanos
CEMESAD (Centro Mesoamericano de Estudios en Salud Pública y Desastres)	Licenciatura en Seguridad de Poblaciones ante Desastres
CEUNE ( Centro Universidad Empresa)	Licenciatura en Gestión de la micro, pequeña y mediana empresa
CEDES (Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas)	Licenciatura en Gerencia Social, Licenciatura en Estadística y Sistemas de Información y Licenciatura en Desarrollo Municipal y Gobernabilidad
Escuela de Lenguas.- Campus IV	Licenciatura en Inglés
Facultad de Humanidades.- Campus VI	Licenciatura en Tecnologías de Información y Comunicación aplicadas a la educación
Centro de Estudios Avanzados y Extensión (CEAYE).- Campus IV	Licenciatura en Cadenas Productivas

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.6 Los actores del proceso enseñanza-aprendizaje del Modelo Educativo Virtual**

Los profesores pueden asumir dos roles o bien únicamente uno de ellos:

Autor de contenido o diseñador de materiales instruccionales - Es el experto en el área de la disciplina y es quien elabora, diseña y planifica con un grupo multidisciplinario, los contenidos y materiales pedagógicos para cumplir con los objetivos de aprendizaje de una unidad académica.

Asesor en línea.- Es el experto en contenido que guía al estudiante a distancia en el aprendizaje, a través de las experiencias y contenidos que se han diseñado para la unidad académica.

Alumnos.- El modelo educativo de la Universidad Virtual primordialmente va dirigido, a la población estudiantil potencial de poblaciones alejadas de los lugares de alta concentración poblacional y escaso desarrollo económico del estado de Chiapas. Algunos de ellos provienen de grupos indígenas. Los alumnos son egresados de bachilleratos rurales con diferentes habilidades, formas de aprendizaje, provenientes de otro contexto y quienes en su mayoría han estado ajenos al uso de la tecnología y por supuesto al reto de estudiar bajo una modalidad diferente. Consideran que estudiar en esta modalidad, implica dar mayor esfuerzo y que la flexibilidad del sistema les permite trabajar y estudiar a cualquier hora, para lo cual requieren contar con internet ya sea desde la sede<sup>24</sup> o donde puedan tener acceso. En escasas ocasiones los integrantes suelen conocerse todos los que integran una generación, ya que no es común que los Coordinadores lo consideren importante. Los alumnos catalogan como una dificultad el mantenerse en contacto con el asesor porque las dudas surgen y consideran que tienen que hacer un esfuerzo mayor para comprender los requerimientos de las unidades académicas desde buscar la forma de entender la tarea teniendo en ocasiones que recurrir a explicaciones de un familiar y/o amigo para entender las instrucciones o insistir al maestro para que les explique. Los alumnos se refieren a que suele ocurrir que los asesores no hacen uso de opciones síncronas por lo que no se llegan a celebrar las sesiones de asesoría. Así, las dudas quedan sin resolver o bien las sesiones son programadas en horarios en los que a los alumnos les es imposible asistir por sus demás ocupaciones. Las

---

<sup>24</sup> Las Sedes académicas municipales son inmuebles localizados en determinadas comunidades del estado de Chiapas, las cuales son equipadas con infraestructura tecnológica integrada por equipo de cómputo y enseres de comunicación para obtener la conexión a internet que permita el acceso a la plataforma Moodle de la Universidad Virtual de la UNACH y otros recursos tecnológicos.

llamadas de atención o regaños como lo expresan ellos, también se han hecho presentes y argumentan que luego sólo reciben el regaño sin más explicación acerca de las omisiones o errores presentados en la tarea; piden atención por parte de los profesores porque hacen alusión a sentirse olvidados. El reto es que “hay que aprender por uno mismo” enfatizan. Los alumnos de la modalidad a distancia viven las complicaciones inherentes al realizar tareas de los módulos que cursan, dificultades como coordinarse adecuadamente por equipos, obtener los resultados deseados en las tareas elaboradas, lograr una comunicación efectiva con su asesor, etc.

En el caso de algunas licenciaturas, la población estudiantil está en edad adulta, por lo que cuentan con una experiencia laboral previa y en la mayoría de los casos relacionada con el programa de estudio que cursan, buscando así más que nada la obtención de un documento que acredite su práctica profesional.

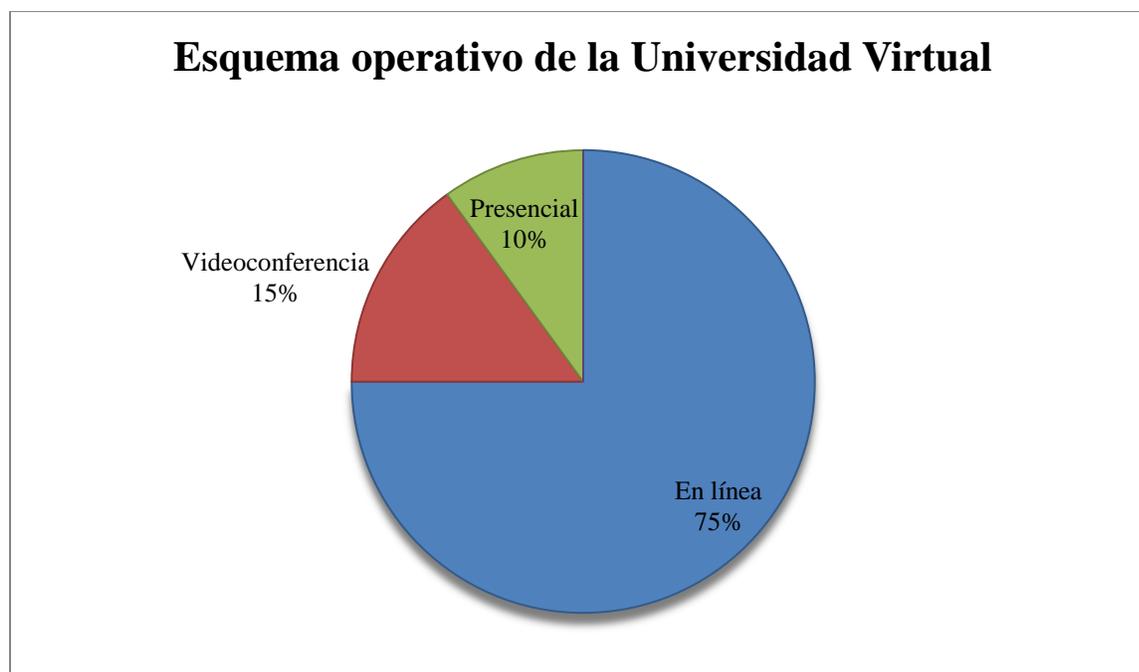
Los pedagogos.- Es el grupo especialista en el área de la pedagogía que se encarga de que una vez diseñado el contenido de la materia por el experto en contenido, es revisado por el pedagogo en relación al manejo apropiado del lenguaje, de tal manera que éste comunique de forma correcta lo que se desea que el alumno lleve a cabo en las actividades de la materia. También se supervisa, el manejo correcto de los derechos de autor. El pedagogo elabora previamente manuales para esto, pero al momento de asesorar al profesor, más que darle a leer el manual, la asesoría es verbal y en función a lo que necesite el profesor.

El corrector de estilo.- Es el especialista en letras y literatura que cuida la coherencia de lo escrito por los docentes, a fin de evitar confusiones y ambigüedades en el momento de la lectura por parte de los alumnos de este sistema.

### 3.7 Esquema operativo

La oferta educativa de la Universidad Virtual contempla actividades que se suscriben al siguiente esquema operativo que se presenta a continuación:

**Figura 9 Esquema operativo de la Universidad Virtual**



Fuente: Elaboración propia con información de UNACH (2009).

### 3.8. Operación del Modelo Educativo Virtual (MEV)

#### 3.8.1 Surgimiento de los programas de estudio

Los programas educativos, tanto presenciales como a distancia, son aprobados por el Consejo Universitario de la UNACH. En el caso de los programas ofertados por la Universidad Virtual se realizan estudios de pertinencia para determinar qué programas ofertar; esta decisión la sustentan, de acuerdo con lo expuesto por los entrevistados, en respuesta a la determinación de la demanda que reporten los municipios; en el caso de la Facultad de Contaduría y Administración, el coordinador expresó que también se empleó como referente, lo solicitado en un foro que se realizó de manera presencial en el que los empleadores mostraron interés por tener gente

preparada rápidamente (nivel técnico), también efectuaron un estudio a alumnos de bachillerato y la oferta educativa a la que podían acceder. En relación a los estudios de pertinencia efectuados por la propia UNACH, los Coordinadores de los programas argumentan que los estudios no se realizaron con empresas externas por los costos que implica; los estudios han sido hechos por profesores y alumnos que hacen su servicio social bajo la tutela de las academias y del Cuerpo Académico de una Facultad o Centro.

Los programas de estudio van dirigidos primordialmente a la población estudiantil potencial que cuenta con un bachillerato y que provienen de poblaciones más pequeñas y de escasos recursos localizados en el territorio chiapaneco. Sin embargo, se puede decir que dependiendo del programa de estudio existen alumnos con otras características, por ejemplo pueden fluctuar entre los 25 y 35 años de edad y que lleva ejerciendo un tiempo considerable un ejercicio profesional del cual no cuentan con un documento que avale dicha experiencia, por lo que en ocasiones se deciden a cursar una licenciatura. Como se comenta, la mayoría son jóvenes que tienen poco tiempo de haber egresado del bachillerato, pero dependiendo del programa de estudio, la matrícula puede estar conformada por gente adulta con ciertos años de experiencia en el área relacionada con la licenciatura.

### **3.8.2 Proceso de ingreso**

Los programas de estudio se ofertan a través de una convocatoria ya sea semestral y/o anual. Los programas de estudio son administrados a través de un Centro o Facultad según sea el caso para cualquier información. El alumno puede recurrir personalmente al coordinador del programa o bien al Ceducad. Además de la convocatoria, en la página de la Universidad Virtual se encuentran descritos los programas de estudio mediante un tríptico en línea que contempla la misión, visión, las unidades de competencia así como una breve descripción de lo que a

universidad considera, sería el campo laboral al que podría acceder una vez concluida la licenciatura.

Cabe mencionar que cada programa de estudio contempla un perfil de ingreso diferente.

A manera de ejemplo, se pueden enumerar características como:

Perfil de Ingreso de la Licenciatura en Derechos Humanos:

- a) Habilidad de lectura comprensiva.
- b) Habilidad de identificación, planeación y resolución de problemas.
- c) Habilidad de adquisición, procesamiento, organización y producción de información.
- d) Capacidad de análisis y síntesis.
- e) Participación personal, crítica y constructiva del mundo sociocultural.
- f) Capacidad de comunicación y relación interpersonal con los demás.
- g) Expresión correcta en forma oral y escrita.
- h) Manejo básico de herramientas de cómputo.
- i) Sensibilidad ante la problemática actual.
- j) Capacidad autodidáctica.

Perfil de Ingreso de la Licenciatura en Estadística y Sistemas de Información:

- a) Gusto por las matemáticas, la estadística y las ciencias sociales
- b) Contar con aptitud de análisis, síntesis, abstracción, capacidad de integración de conocimientos, interacción entre el conocimiento académico y la realidad

- c) Tener la sensibilidad social y vocación por el estudio continuo, la actualización de sus conocimientos y la investigación, así como la capacidad para obtener, organizar, analizar, interpretar y aplicar la información.
- d) Disposición al autoaprendizaje y a la autorregulación
- e) Interés por la lectura
- f) Disposición para realizar estudios de campo por varios días consecutivos
- g) Expresarse adecuadamente en forma oral y escrita
- h) Tener valores como: ética profesional, responsabilidad, orden, disciplina, perseverancia, compañerismo, solidaridad, sentido de honor y justicia.

#### Perfil de Ingreso a la Licenciatura en Inglés:

Este programa educativo está dirigido a docentes en ejercicio en las instituciones de los diferentes niveles educativos que no han tenido la posibilidad de obtener una formación en docencia del inglés o deseen acreditar su experiencia profesional; representa también una oportunidad para aquellos que por alguna razón no pudieron culminar sus estudios en la modalidad escolarizada<sup>25</sup>.

### **3.8.3 Dinámica de los programas de estudio**

Los alumnos que se enrolan en un programa de estudio de la modalidad a distancia, comienzan cursado un Módulo Introductorio para una vez aprobado éste, estudian con su primer módulo de la licenciatura. Los trámites necesarios para esto se realizan vía internet y para cualquier tipo de orientación, cada programa de estudio cuenta con un Coordinador de programa con quien pueden

---

<sup>25</sup> La información de los perfiles se obtuvo de lo mostrado en la página de internet de la UV y triangulado al solicitar informes para ingresar a estas licenciaturas y con las entrevistas.

estar en contacto ya sea vía internet a través del correo electrónico y del Messenger y/o de modo presencial.

Los alumnos acceden a la plataforma Moodle para cursar las unidades académicas. El acceso puede ser tanto síncrono como asíncrono. En la plataforma se encuentran los materiales e indicaciones para cada una de las actividades que contemplan las unidades académicas. Para acceder a la plataforma, cada alumno cuenta con un número y clave de acceso; el alumno tiene a su disposición un lugar físico ubicado en una población determinada para contar con un equipo de cómputo disponible en horas hábiles para acceder a la plataforma. Estos lugares se asignaron como Sedes Académicas Municipales. Las sedes cuentan con 20 equipos de cómputo y la señal de internet para que estén habilitados y puedan acceder a la plataforma; así mismo se cuenta con un asesor en sistemas y un pedagogo para auxiliar a los alumnos tanto en el contenido, como en la explicación de las instrucciones que contemple cada actividad de las unidades académicas.

Como se mencionó, cada programa de estudio tiene un Coordinador Académico, el cual pertenece a una Facultad o Centro donde realiza funciones concernientes a la observación del buen funcionamiento del control escolar, así como la comunicación remota y presencial con los alumnos para un mejor seguimiento académico.

Los coordinadores de los programas de estudio fungen como orientadores de los alumnos, brindan dándoles seguimiento e información tanto en lo referente a los módulos que cursan, como a todo lo relacionado con el contacto virtual con sus asesores. Los coordinadores manifiestan que es a través de este contacto personal cuando logran conocer la experiencia que el alumno está teniendo con sus estudios, sus asesores, sus compañeros y con el modelo educativo virtual y además es cuando hacen uso de ciertas nociones referentes a la tutoría.

Tanto en la Facultad como en el caso de los Centros existen un comité de docentes que, junto con el Coordinador del programa a distancia, asigna a los diseñadores de las unidades académicas y a los asesores académicos y en ocasiones, trabajan extenuantemente invirtiendo horas extras debido a la premura de los tiempos y han habido ocasiones en que otros profesores han sido quienes empezaron el diseño instruccional pero no las concluyeron (por diferentes razones) por lo que han tenido que retomar un trabajo ya iniciado.

Los programas de estudio consideran un porcentaje de videoconferencia (15%) ya que ha sido necesario extender la explicación de un tema en particular por ese medio. Lo presencial (10%) ha obedecido a que hay unidades académicas que así lo han requerido, dado su nivel de complejidad por lo que las reuniones presenciales se han ofertado en el Ceducad. No todos los alumnos del programa de estudio asisten pero la sesión se sube a la plataforma para su respectiva consulta.

Los aspirantes a cursar un programa de estudio ofertado por la Universidad Virtual cursan un Módulo Introductorio conformado por los siguientes cuatro cursos:

- a) Tecnologías de Información y Comunicación para la educación a distancia
- b) Estrategias de comprensión lectora
- c) Estrategias de redacción de textos académicos
- d) Problemas contemporáneos globales y locales

El aspirante debe acreditar el Módulo Introductorio con una calificación mínima de 7 (siete) en el examen final de los cursos mostrados.

Por otra parte, aunque lo recomendado por la UNAM es realizar la asignación de las unidades académicas para un determinado profesor y la evaluación de cualquier unidad académica que se vaya a subir a la plataforma sea realizado por un comité académico, en ocasiones esto no se lleva a cabo, por lo que tanto la evaluación como la asignación de los profesores suele realizarla el coordinador del programa educativo a distancia.

Una vez que el comité de profesores y el coordinador del programa asignan al profesor que va a diseñar la unidad académica, éste comienza a trabajar en dicha labor. Durante el diseño instruccional, el profesor es asesorado por el pedagogo para que las instrucciones de las actividades que las unidades académicas contemplen, tengan una correcta redacción. Enseguida de que se obtiene la totalidad del material, el diseñador gráfico toma el material e incorpora algunas imágenes y gráficos que sean necesarios, para darle colorido y expresión gráfica a las actividades de las unidades académicas. A continuación, el corrector de estilo revisa el material para que éste tenga una congruencia tanto en la redacción como en la interacción de las instrucciones con las actividades que le correspondan; y por último, el programador es quien, después de que el material es trabajado por los especialistas descritos, traduce a código fuente el material de la unidad académica para así subirlo a la plataforma. El siguiente filtro es el Comité Académico que, por estar integrado por un conjunto de profesores que posee conocimientos en las diferentes áreas que integran el programa de estudio, emite su visto bueno y/o las modificaciones sugeridas. Expuesto lo anterior, se precisan los siguientes conceptos:

a) Diseño Instruccional: Se refiere al diseño de contenido realizado por los psicopedagogos y los pedagogos quienes brindan apoyo a los docentes de los programas educativos a distancia para garantizar la asimilación y comprensión de los materiales de clase por parte de los alumnos.

b) Corrección de estilo: Una vez que se tienen los materiales de clase provenientes del diseño Instruccional estos especialistas revisan el material y revisan que estos tengan la coherencia a lo escrito a fin de evitar confusiones y ambigüedades en el momento de su lectura.

c) Diseño de la información: En esta fase participan los administradores del sistema, programadores y diseñadores gráficos. Los administradores del sistema están encargados de mantener en óptimas condiciones los cursos en línea, las aplicaciones existentes y en si garantizan la seguridad de la plataforma para que los alumnos hagan uso de ella mediante el empleo óptimo de las herramientas tecnológicas de las que está provista. Además se encargan de la creación de los espacios para las unidades académicas y de la creación de las cuentas de usuario para los profesores. Los programadores están a cargo de la construcción y subida en plataforma mediante la creación del código fuente de las unidades académicas así como de la asesoría y trato directo con los profesores en lo referente a la navegación en la plataforma en relación al contenido educativo, el empleo de las herramientas tecnológicas y en cualquier duda que tengan y que genere consultas posteriores. Los diseñadores están encargados de la creación de las imágenes gráficas, de la animación y el contenido educativo de las unidades académicas.

#### **3.8.4 El sistema de control escolar de la Universidad Virtual**

El sistema automatizado universitario de control escolar (Sauce) es el responsable de atender y administrar la documentación de cada alumno inscrito y cumple con las siguientes funciones

1. Realiza y registra las inscripciones y reinscripciones de los alumnos en los períodos respectivos.
2. Tramita y entrega credenciales a los alumnos inscritos a semestres de nuevo ingreso.

3. Genera e integra los reportes, estadísticas e información acerca del desarrollo y el resultado e historial académico de los alumnos.
4. Genera y entrega boletas a alumnos que cursan las Licenciaturas.
5. Genera constancias de estudio de los alumnos que así lo soliciten.
6. Genera un historial académico completo o parcial de cada alumno.
7. Registra las bajas temporales o definitivas de los alumnos.
8. Genera actas de exámenes de los períodos respectivos.
9. Recaba con los docentes las firmas de actas de exámenes de los períodos escolares respectivos.

El Control Escolar proporciona los siguientes Servicios:

1. Historial académico completo o parcial.
2. Credenciales
3. Duplicado de credencial
4. Constancia de estudios de materias cursadas con calificación.
5. Constancia de estudios con materias por semestre.
6. Boletas de calificación.
7. Formato de la solicitud de bajas temporales o definitivas.

#### 8. Constancia sin materias de terminación de estudios.

En el caso del servicio social se asignó a un asistente para que manejara los datos del MEV desde la oficina en la que se lleva la información de las carreras presenciales. El servicio social es de 480 horas.

### **3.8.5 Diseño curricular de los programas de estudio**

Las licenciaturas que se ofertan en la Universidad Virtual consta de 6 módulos los cuales contienen 5 unidades académicas (o llamadas de competencia) y una más que en cada semestre se trabaja la cual se especifica como Unidad de Vinculación Docente (UVD'S). La UVD se concibió con la idea de que cada semestre los alumnos trabajen un proyecto como de vinculación y así los alumnos adquieran experiencias de ir realizando los pormenores de un proyecto en un entorno social.

Los planes de estudio para la modalidad a distancia tienen un diseño curricular modular por competencias que, de acuerdo con Gonczi (1996), se consideran dos componentes básicos de la competencia profesional: la tarea y, por otra parte, los valores, actitudes, conocimientos y habilidades que se requieren para su desempeño. El mapa curricular de los programas de estudio a distancia contempla un perfil de egreso acorde al programa.

El primer Módulo es introductorio y tiene una duración de tres meses. La duración de los módulos que integran los programas de estudio es variable aunque generalmente van acorde al Calendario Escolar de las carreras presenciales. En el caso de algunos programas de estudio se contempla a lo largo de los módulos, la realización de una Unidad de Vinculación Docente (UVD), la cual es un proyecto transversal que busca vincular al alumno a través de la realización de un proyecto que brinde un beneficio directo a la comunidad en donde se desarrolle. Para esto,

el alumno se tiene que desplazar de su lugar de origen para reunirse con sus compañeros de clase durante un mes y medio, cuyas reuniones diarias de trabajo son de aproximadamente cinco horas diarias. En la mayoría de los casos, las Unidades de Vinculación Docente son financiadas por las Facultades o Centros, proporcionándoles un recurso a los profesores (mediante gastos a comprobar por medio de facturas) los cuales en su formulación están destinados a los alumnos primordialmente en relación a su estancia y comida. La celebración de la UVD ha causado controversia, ya que no existe un control estandarizado en la forma de ejercer los recursos destinados para la celebración de la UVD, como el hecho de que tengan que desplazarse de su lugar de origen y permanecer varios días fuera de él. Esto en ocasiones es contradictorio, ya que la mayoría de los alumnos trabajan y/o atienden a sus familias.

Un programa virtual puede tener una máxima duración de tres años a nivel licenciatura y en lo formal, la currícula de un programa a distancia no puede ser la misma que un programa presencial, pero han existido diversas prácticas en relación a las “adecuaciones” a la currícula. Se ha llegado a tomar como “referencia” un programa presencial y conformar uno virtual de la misma índole, lo que ha originado que el programa virtual no sea más que una copia alterada. Esto ha sucedido sobretodo en programas de estudio existentes de manera similar en el modelo presencial y resulta tentador caer en imitaciones que “facilitan” la conformación de la currícula de un programa a distancia.

### **3.8.6 Perfil de egreso**

Cada programa de estudio señala un perfil de egreso diferente. A manera de ejemplo se citan las siguientes:

Perfil de egreso de la Licenciatura en Derechos Humanos:

- a) Aplicar programas de promoción de respeto a los derechos humanos en los ámbitos personal, familiar, comunitario y en organizaciones de la sociedad civil en los niveles municipal, local, regional, nacional e internacional.
- b) Evaluar y dar seguimiento a los programas que promuevan el respeto de los derechos humanos en los ámbitos personal, familiar, comunitario y en organizaciones de la sociedad civil en los niveles municipal, local, regional, nacional e internacional.
- c) Gestionar políticas de respeto a los derechos humanos en los ámbitos municipal, local, nacional e internacional.

#### Campo laboral y profesional:

El egresado de la licenciatura en derechos humanos es un profesional que puede desempeñarse en instituciones privadas y públicas autónomas, organismos no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, despachos y bufetes profesionales, para promover, defender, capacitar y gestionar políticas y proyectos de derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales y derecho humanitario.

#### Perfil de egreso de la Licenciatura en estadística y sistemas de información:

El estudiante será capaz de:

- a) Generar datos confiables o en su caso mejorar los existentes y/o ajustar los sistemas de información de los sectores para realizar un análisis integrado.
- b) Aplicar la estadística en el análisis interdisciplinario y de esta manera podrá transformar la estadística en información para fundamentar la toma de decisiones.

- c) Producir análisis integral de sujetos y fenómenos con el uso de técnicas estadísticas.
- d) Desarrollar la capacidad para realizar análisis comparativo.
- e) Generar líneas de investigación estadística que requieran inferir o modelar patrones a partir de datos.
- f) Producir permanentemente informes que incorporen la medición y aplicación de indicadores estadísticos.

Las actividades referidas se desarrollarán a nivel nacional, regional, estatal, municipal y local en el ámbito social, económico y político.

Campo profesional y laboral:

Las habilidades adquiridas para plantear y resolver problemas, aunadas a la preparación teórica y experimental permitirá al estudiante enfrentar problemáticas heterogéneas y, en consecuencia colaborar en el desarrollo de los sectores social y productivo en ambientes diversos. Su entrenamiento en exposición de problemas científicos, cursos de homogeneización y educación continua, le permitirán dedicarse a la docencia.

El egresado de la licenciatura en Estadística y sistemas de información podrá desempeñarse en el desarrollo y aplicación de técnicas y métodos estadísticos; desarrollo de modelos cuantitativos de sistemas económicos, administrativos e industriales basados en la estadística; aplicación de conocimientos de esta área a diversos campos como: salud, medicina, biología, ingeniería, educación, demografía, entre otras, tanto a nivel de investigación como de aplicaciones tecnológicas.

El egresado podrá desempeñarse en universidades, centros de investigación, industria (eléctrica, petrolera, de la construcción, de materiales, de la transformación), sector salud, telecomunicaciones, meteorología, vulcanología, sismología, prevención de desastres, bancos y la administración pública.

Perfil de egreso de la Licenciatura en Inglés:

Es un profesional competente en la comunicación y con una sólida formación teórica y metodológica, reflexiva y crítica, interesado en continuar su desarrollo profesional; honesto, responsable, comprometido con el mejoramiento de su entorno social a través de su desempeño profesional, para con ello contar con las siguientes competencias:

- a) Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
- b) Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
- c) Habilidades en el uso de tecnologías de la información y comunicación.
- d) Capacidad de investigación.
- e) Capacidad de trabajo en equipo.
- f) Compromiso con la conservación del medio ambiente.

Campo profesional y laboral:

El egresado de la licenciatura en inglés podrá desempeñarse como docente en inglés en instituciones públicas y privadas en los diferentes niveles educativos: nivel básico, nivel medio, medio superior y superior.

### 3.9 Las unidades de vinculación docente

A partir de su formulación, el enfoque del Modelo Educativo Virtual va dirigido a la atención de demandas y necesidades sociales con la creación de redes de educación a distancia, servicio social comunitario y Unidades de Vinculación Docente (UVD) buscando atender problemas y necesidades locales de la región. El servicio social se incluye en la currícula buscando beneficiar los programas de estudio y la participación de docentes en la coordinación y supervisión del mismo. El carácter comunitario del servicio social estriba en el hecho de que el estudiante a distancia no tiene la facilidad de trasladarse a un punto específico, ante este hecho, puede llevar a cabo su servicio social en su comunidad tratando así de que su práctica impacte favorablemente en la comunidad.

De acuerdo con el documento “Educación a Distancia UNACH” (2009:25) La Unidad de Vinculación Docente “es un instrumento que permite adaptar los contenidos temáticos de los planes de estudio a la solución de la problemática de desarrollo económico, social y cultural”. Se le adjudican a la UVD las siguientes funciones:

*La función docente.-* Se refiere a que la UVD trata de ligar la actividad de los profesores al sector externo y retroalimentar de forma inmediata los planes de estudio mediante el análisis de fenómenos sociales.

*La función investigación.-* Se refiere a que mediante la práctica de la UVD se aplica el método científico al fortalecer la función metodológica del estudiante al realizar el planteamiento y solución de los problemas de la naturaleza y la sociedad.

*La función servicio.-* Se lleva a cabo con la participación directa en la comunidad en la solución de problemas sociales involucrándose mediante el estudio de una situación dada.

La UVD se lleva a cabo en tres etapas. La *planeación* que consiste en la identificación de un problema en específico de tipo productivo, educativo, de vivienda, cultural, ambiental, etc. planteados por grupos y organizaciones sociales para que posteriormente los profesores caractericen la problemática en términos científicos y la correlacionan con materias, asignaturas o módulos de los planes de estudio para trasladarla a un plano científico educativo, para así formular un problema de investigación, lo que conlleva a diseñar instrumentos de obtención de información y así también el servicio social trata de la realización de actividades técnicas. La segunda etapa es la *ejecución* la cual es posible llevar a cabo ya que se inserta en las actividades que puedan ser contenidas en las asignaturas o módulos. La *evaluación* corresponde a la tercera etapa que consiste en la realización por parte de la universidad de seminarios de integración para la evaluación global del proceso y de los objetivos con la participación de alumnos, docentes, grupos y organizaciones sociales.

La característica de la UVD en el Modelo Educativo de la Universidad Virtual reside en que se abordan de forma transversal a lo largo de un ciclo de aprendizaje teniendo como lugar la incidencia en una comunidad determinada.

De acuerdo con el documento “Educación a Distancia UNACH” (2009, pág. 31) la UVD está formulada como una herramienta de aprendizaje que integra las funciones de docencia, extensión e investigación para crear un espacio de interacción social que analice los complejos problemas sociales y económicos que afectan el bienestar y las condiciones de vida de Chiapas.

La evaluación de los resultados de las UVD, de acuerdo con esta publicación, se realizan semestralmente en cada Facultad o Centro en donde se ofertan programas a distancia, que son reuniones con el fin de realizar un intercambio de experiencias para conocer los resultados

obtenidos en las Unidades de Vinculación Docente llevadas a cabo y que esto genere conocer tanto el impacto que éstas tienen en la comunidad en la que hayan trabajado, como la generación de ideas nuevas para poner a discusión y su posible implementación.

La celebración de las UVD se lleva a cabo al final de una serie de determinados módulos según sea el caso. La duración de un semestre de un programa de estudio es de 16 semanas; el 10% que el MEV contempla en su Esquema Operativo es cubierto, tanto por la duración de la UVD como de las sesiones presenciales que las unidades de competencia demanden, vislumbrando que este 10% se excede; además ha sucedido que las UVD llegan a extender su duración quedando el alumno a expensas de cómo se vayan presentando los tiempos en la realidad e inclusive durante cada módulo. En algunos programas de estudio, las UVD son opcionales, es decir, su calificación no impacta en el promedio final de cada módulo que contemple una unidad de competencia que se refiera al proyecto de UVD y esto ha sido posible de acuerdo a las negociaciones que el coordinador del programa logre hacer con la CGUV y con la misma rectoría.

Un ejemplo de la celebración de Unidades de Vinculación Docente, han sido las realizadas por el CEDES por parte de sus estudiantes de la Licenciatura en Gerencia Social llevadas a cabo en el 2010-2011 en San Andrés Duraznal (UNACH, 2011a, pág. 36) para relacionarse con los grupos sociales y a su vez considerado como uno de los municipios de menor índice de desarrollo humano (IDH). La UVD se titula “Evaluación de programas: desayunos escolares, LICONSA y DICONSA como alternativa al problema de alimentación/nutrición en el municipio de San Andrés Duraznal”.

### **3.10 Sedes académicas municipales**

Una sede académica municipal es un inmueble localizado en una comunidad de Chiapas, la cual es equipada con infraestructura tecnológica integrada por equipo de cómputo y enseres de telecomunicación para obtener la conexión a internet que permita el acceso a la plataforma de Moodle de la Universidad Virtual y otros recursos tecnológicos. Las sedes son instaladas en ciertas localidades en función de los convenios celebrados con las cabeceras municipales en los cuales se acuerda que el gobierno provea el inmueble, el equipo de cómputo, las conexiones para la telecomunicación y el personal que permanecerá en la sede, mientras que la UNACH se encarga de brindar la señal, el internet, el acceso a la plataforma y demás recursos de esta índole, impartir las unidades académicas de los programas educativos, plantillas docentes y seguimiento académico de los estudiantes.

Sin embargo, en el caso de algunos municipios, ha sido la Universidad Virtual quien ha tenido que ir a las comunidades donde se localizan las sedes para poner la instalación, ya que luego el gobierno municipal no logra contar con la gente especializada que lo haga; también se han presentado casos en donde se ha dificultado la gestión del presupuesto, ya que las cabeceras municipales de dichas poblaciones suelen tener contemplado sus erogaciones con un año de anticipación, por lo que en algunos casos tanto la instalación física como la infraestructura no es inmediata. En el caso de Ostucán fueron fundaciones quienes reunieron el recurso monetario para proporcionar el espacio físico.

En relación al personal, las sedes académicas municipales se comprometen a contar con un responsable técnico en computación y un pedagogo, los cuales brinden la asesoría respectiva a los alumnos. El primero se encarga de mantener el funcionamiento del centro de cómputo y en el caso del pedagogo se encarga de auxiliar a los alumnos en la comprensión de las instrucciones

en relación a las actividades que les conciernan a las unidades académicas que estén cursando, sin embargo, éste no es un especialista en cada una de las áreas de estudio de las licenciaturas. Por tanto, ya sea el maestro y/o el Coordinador del programa de estudio que oferta el programa ha ido personalmente a la sede a resolver esta situación.

Estos acuerdos buscan apoyar a los jóvenes que desean continuar con sus estudios. Las primeras sedes abrieron por decisión del gobierno estatal, fueron Copainalá y Yajalón con las carreras de TSU en Gestión Turística y enseguida casi de forma simultánea, la Licenciatura en Gerencia Social para San Cristóbal de las Casas en febrero del 2008. Las sedes académicas municipales con que cuenta la UV se listan a continuación mostrando otros aspectos en las columnas con el fin de ilustrar su ubicación:

**Tabla 13 Datos demográficos donde se encuentran ubicadas las sedes académicas.**

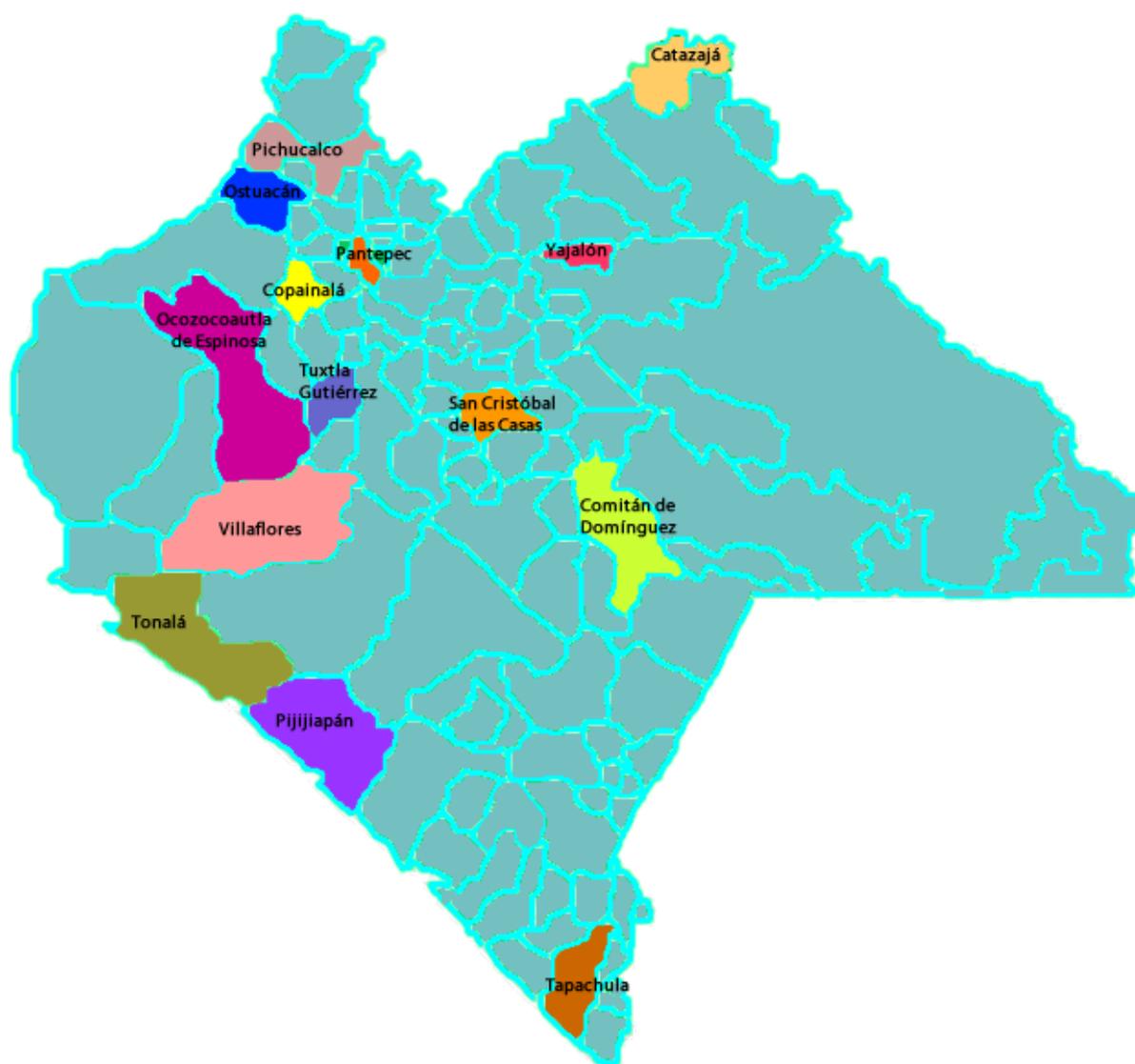
<b>Población</b>	<b>Distancia (kms)</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Número de habitantes</b>	<b>Densidad de población</b>	<b>Superficie km2</b>
Catazajá	365	4hrs 29 min	17 140	27.36	626.56
Comitán de Domínguez	269	3 hr 50 min	141 013	145.82	967.05
Copainalá	65.1	1 hr 24 min	21 050	61.40	342.84
Ocozocuaula	31	33 min	82 059	38.90	2109.67
Ostuacán	166	2 hr 28 min	17 067	28.11	607.11
Pantepec	151	1 hr 58 min	10 870	99.77	108.95
Pichucalco	210	2 hr 52 min	29 813	49.92	597.21
Pijijiapan	246	3 hr	50 079	28.58	1752.28
San Cristóbal de las Casas	85	1 hr 12 min	185 917	466.59	398.46
Tapachula	391	4 hr 39 min	320 451	332.90	962.59
Tonalá	172	2 hr 7 min	84 594	45.29	1867.72
Tuxtla Gutiérrez	0	0	553 374	1624.04	340.74
Villaflores	93.8	1 hr 55 min	98 618	51.84	1902.29
Yajalón	328	5 hr 42 min	34 0 28	161.90	210.18

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 (INEGI, 2011); (Yo te llevo, 2011).

Hay que destacar que Chiapas ocupa el 7º lugar a nivel nacional por su número de habitantes. Existe un total de 4'796 580 habitantes de los cuales 2'443 773 son mujeres y 2'352 807 son hombres (INEGI, 2011). Chiapas está integrado por 15 regiones que se presentan a continuación:

### Figura 10 Ubicación de las sedes académicas municipales de la UV

Para apreciar la ubicación de las sedes académicas municipales que integran la UV, se ilustra con un mapa de Chiapas que a continuación se presenta:



Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó, las primeras sedes fueron Yajalón y Copainalá. En el caso de Tonalá y Comitán, el centro de cómputo que se encuentra en la Facultad es el que está abierto para esta función. En el caso de Pantepec se ha tenido dificultades con el envío de la señal debido a su orografía.

En algunas sedes académicas municipales que se ha recurrido a emplear las instalaciones de los Campi que se tiene en dicho lugar, como en Villaflores, Comitán de Domínguez, Tonalá, Tuxtla Gutiérrez y Tapachula; en los casos de Copainalá, Catazajá, Ocozocuatla y Ostucán fue posible hacer uso de un espacio en una instalación ya edificada como es el caso del Edificio Administrativo, el Centro Maya de Estudios Agropecuarios, Museo Zoque, la Torre Azteca, respectivamente.

### **3.11 Operación de la plataforma tecnológica Moodle**

La plataforma de software libre en la cual se cargan las unidades académicas de los módulos que integran los programas de estudio se llama Moodle. Para la creación de la misma, se recibió capacitación por parte de la UNAM haciendo énfasis en la parte pedagógica. El uso de las herramientas por parte de los alumnos es un punto fundamental en la interactividad de éste con la plataforma. Como antecedente, es pertinente subrayar que la UNACH ya había hecho esfuerzos de esta índole, ya que con su plataforma Educad, diseñada y puesta en marcha en el 2003, se emplea para impartir cursos de capacitación y/o Diplomados concernientes al ámbito de la educación continua, así como diseño de materiales instruccionales de los cursos presenciales, con el fin de agilizar las actividades contempladas en los cursos, así como de incorporar otro tipo de dinámica al curso.

En la plataforma Moodle el alumno accede mediante una clave a la plataforma, en la cual están cargadas y disponibles las unidades académicas de los módulos que se encuentren cursando los distintos programas de estudio. De dicha plataforma, los alumnos bajan las actividades correspondientes y suben las tareas. Los alumnos se valen de las tecnologías de información y comunicación para ponerse en contacto con sus asesores académicos.

Por otra parte, en cada una de las unidades académicas que conforman los módulos de los programas a distancia, se les envía una serie de bibliografía básica la cual pueden bajar, así como fichas bibliográficas de libros en específico. La mayoría de ellas pueden consultarla, ya sea en línea y/o por medio de la biblioteca virtual de la UNACH a la que tienen acceso.

### **3.12 Tecnologías de información y comunicación aplicadas a la educación**

El Modelo Educativo Virtual emplea tecnologías de información y comunicación a través del ambiente virtual de aprendizaje, entre las que se encuentran:

- a) Wiki: Herramienta informática de carácter social que permite la interacción de los estudiantes al desarrollar trabajos colaborativos.
  
- b) Webquest: Herramienta informática que tiene la finalidad de alcanzar un conocimiento meta por medio del proceso de orientación (una guía interactiva), para llegar al aprendizaje de una temática con el uso de diferentes recursos y enlaces a otras Web.
  
- c) Blogs. Herramienta virtual empleada para el diálogo y el debate entre los asesores académicos y los estudiantes, en una comunicación asíncrona que permite el intercambio de ideas.

d) Foro de discusión. Espacios destinados a la discusión, donde se debaten y aportan ideas sobre temas de interés común, se aclaran dudas y pueden confirmar la adquisición de algún conocimiento.

e) El Chat. Herramienta informática que permite entablar conversaciones interpersonales, intragrupal e intergrupales constituyéndose como un espacio social para la discusión.

f) Correo electrónico. Es un servicio de comunicación asíncrono que envía mensajes o información en archivos, a través de internet, a otras personas en cualquier parte del mundo.

g) Videoconferencia. Es una herramienta que permite el contacto síncrono entre los estudiantes y/o los asesores académicos con un contacto visual y el establecimiento de un diálogo en tiempo real y con las respuestas del interlocutor prácticamente de forma inmediata.

### **3.13 Tutoría a distancia**

De acuerdo con la ANUIES (2000), la tutoría es el proceso de acompañamiento de tipo personal y académico para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social. En el caso del Modelo Educativo Virtual de la UNACH, este tipo de seguimiento a los estudiantes, por parte de los asesores académicos, no ha resultado ser del todo efectivo ya que las limitaciones de las herramientas tecnológicas se han hecho presentes pese a su versatilidad y ser de reciente aplicación. Esto no ha sido suficiente para lograr una efectiva comunicación en todos los casos. Los estudiantes han manifestado que se suelen acordar reuniones virtuales en los chats y algunos maestros no acuden a las sesiones, en otros casos, comentan que cuando les es revisada una tarea, reciben el correo electrónico con la respuesta de la revisión emitida por el asesor académico y la respuesta consiste en llamadas de atención, en ocasiones en forma de reprimendas y sin indicarles dónde estuvo el

error. En lo que se refiere a la organización, en la Coordinación General de la Universidad Virtual en efecto se hacen las consideraciones de la importancia de la Tutoría, de tal forma que se comenta su significado y lo importante que es para el estudiante dicha práctica, así también se indican las deficiencias en relación a las habilidades y destrezas de los alumnos que cursan los programas educativos considerándolos como deficientes debido a su formación de bachiller.

Actualmente, se están celebrando reuniones de los Coordinadores de programas de estudio y la Coordinación General de la Universidad Virtual para formalizar un Programa Institucional de Tutoría en Línea, haciendo las consideraciones de acuerdo a la experiencia que se tiene con el modelo presencial. Esta acción es como resultado de la detección de un número significativo de bajas de estudiantes ya que conforme transcurren los módulos que integran los programas de estudio, esto ha sido una constante en las generaciones. Los esfuerzos realizados en este aspecto se han referido a la celebración de ciertas reuniones pactadas entre asesor y alumno sufriendo las vicisitudes de enfrentarse ante un contacto frío y lejano mediante el empleo de tecnología de información y/o de redes sociales<sup>26</sup> (facebook, twitter) que en ciertos casos, han logrado algunos avances que se traducen en un acercamiento alumno-tutor, el cual ha logrado entablar una comunicación, de tal manera que el alumno ha llegado a superar los obstáculos que implican el estudiar un programa de estudio bajo la modalidad a distancia y mostrar un rendimiento académico que les ha permitido continuar con sus estudios, mientras que en otros casos, no ha sido así.

En busca de emprender acciones que favorezcan la tutoría, a través del SINED, en septiembre del 2011 se capacitó a 25 docentes para que obtuvieran la certificación en el estándar

---

<sup>26</sup> El término Redes Sociales, de acuerdo con Rocha (2010), enuncia a las redes sociales como las agrupaciones de individuos y no a los medios tecnológicos que hacen posible esta interacción, sin embargo éste término se ha popularizado más como el medio y no como la interacción social.

de competencia “Tutoría de Cursos de Formación en Línea” (UNACH, 2011a, pág. 34) y con este mismo sistema, la UNACH es un nodo periférico SINED para brindar asesoría, capacitación y actualización a través de los especialistas de este organismo a universidades del país y de Centroamérica primordialmente.

### **3.14 Capacitación docente**

En el Modelo Educativo Virtual se ha llevado a cabo a partir del 2007 un Programa de Formación y Certificación Docente en Tecnologías de Información y Comunicación el cual en su concepción, busca el desarrollo de las competencias básicas y la certificación en Normas Técnicas de Competencia Laboral en el ámbito de las TIC, aplicadas a la educación dirigidos a los asesores académicos que participen en los programas educativos de esta modalidad. Este programa busca cumplir las metas del Plan de Desarrollo Institucional 2018 en el rubro de habilitación de estudiantes y docentes.

La finalidad del programa se enuncia con la pretensión de certificar a sus asesores académicos, así como el desarrollo de competencias de dichos actores en relación a dos competencias:

1. Diseño de cursos. Su finalidad es el desarrollo de competencias básicas para el diseño, planificación e integración de las TIC, así como en los procesos de evaluación en las materias de los programas educativos del modelo virtual.
2. Impartición de cursos por internet, en los cuales se llevan a cabo los procesos de seguimiento académico y tutoría de los estudiantes que participan en los programas educativos a distancia.

Sin embargo, una de las principales dificultades en la efectividad de la comunicación entre docentes y alumnos, ha sido precisamente el cambio paradigmático tanto en el uso de tecnologías de información para la comunicación como en cuestiones ideológicas difíciles de superar por parte de los profesores, ya que se encontró que desde los diseños de los programas de estudio y su implementación, desde el nivel pedagógico hasta su colocación en la plataforma, han representado constantes problemas dada la concepción tradicional de enseñanza que los asesores académicos traen en su haber y que con ello no les ha sido posible asumir en su totalidad el rol de asesor académico de programas de estudio a distancia, pese a la existencia de ciertos esfuerzos de capacitación realizados por la Universidad.

Además, se encontró que hay maestros que afirman que ya sea por sus ocupaciones (la mayoría de los docentes que participan en la impartición de unidades académicas son de asignatura por lo que muchos trabajan en otras instituciones educativas u otro tipo de actividades) y/o por la programación de cursos de capacitación, no recibieron dicha instrucción argumentando de que “no me capacitaron para las clases”, por lo que algunos maestros, en casos muy aislados, han buscado por ellos mismos recursos atractivos para el alumno por lo que han tenido que aprender y a hacer uso de herramientas de software nuevas para ellos. Además, los profesores hacen uso de su práctica docente de acuerdo al modelo tradicional al conformar el material de clase que se les pide para una unidad académica en específico, enfrentándose con las dificultades propias al momento en que la unidad académica es revisada por el pedagogo y diseñadores gráficos, así como su implementación en la plataforma tecnológica.

La capacitación al docente consiste en un Diplomado con una duración de 25 horas (ofertado también de manera abierta al público en general) titulado “Diseño y construcción de recursos multimedia para fortalecer la práctica docente” que en efecto está formulado para

capacitar al docente en el uso de las tecnologías de información, así también el profesor recibe asesoría personalizada cuando asume el rol de diseñador instruccional de materiales para una unidad académica. El primer contacto que tiene el profesor al ser diseñador de materiales es con el pedagogo.

Cuando los profesores (llamados asesores en línea para la modalidad a distancia) van a impartir una materia, se les brinda capacitación en referencia a cómo emplear la plataforma en las formas de interacción con el alumno y en el caso de que sean diseñadores instruccionales de alguna unidad de competencia, se les asesora con la revisión pedagógica y la corrección de estilo. El asesor académico lleva un curso de 10 horas divididos en dos días en el que se le instruye acerca de las características y operación de la plataforma y en caso de ser diseñadores instruccionales de materiales toman el Diplomado de 25 horas.

Del mismo modo, en el 2011 la Coordinación de la Universidad Virtual llevó a cabo el “Diplomado en Diseño y Construcción de Recursos Multimedia” (UNACH, 2011a, pág. 34) en el que participaron 155 docentes de la Escuela de Lenguas San Cristóbal de las Casas, Escuela de Lenguas de Tuxtla Gutiérrez, Centro de Biociencias (CEBIO), Centro de Estudios Avanzados y Extensión (CEAyE), Centro Maya de Estudios Agropecuarios, CEDES, Coordinación de Gestión y Autodesarrollo Indígena San Cristóbal de las Casas, Facultad de Ciencias Químicas C-IV Tapachula, Facultad de Contaduría y Administración C-I Tuxtla Gutiérrez, Facultad de Ciencias Sociales Campus III San Cristóbal de las Casas, Facultad de Humanidades C-VI Tuxtla Gutiérrez, Facultad de Medicina Humana C-II Tuxtla Gutiérrez, Facultad de Arquitectura C- I Tuxtla Gutiérrez, proporcionando a los docentes el conocimiento en la elaboración de materiales digitales.

En este mismo año, con la finalidad de familiarizar al docente con el uso de ambientes virtuales se realizaron 150 asesorías pedagógicas; se asistió al taller para la elaboración del *Plan transversal de Unidades de innovación y promoción de educación a distancia* (UNACH, 2011a, pág. 88) ante coordinadores y se realizaron acciones de promoción de los programas educativos a distancia ante empresarios de Tapachula, Chiapas.

### **3.15 Evaluación de los programas educativos a distancia al interior de la universidad**

Para la realización de esta acción, la UNACH a través de la CGUV formuló la propuesta de evaluar de forma interna sus programas ofertados a distancia. Al término de los semestres y/o módulos se realizan reuniones multidisciplinarias entre la Coordinación de cada uno de los programas educativos, ya sea por parte de un Centro o Facultad y la CGUV, en las cuales se analizan de forma conjunta los resultados reportados en la evaluación tanto de los estudiantes como de los docentes, con la finalidad de buscar conjuntamente soluciones a las posibles problemáticas y generar acciones de mejoras al Modelo Educativo.

Del mismo modo, la UNACH tanto en el discurso como en la información impresa que maneja, para dar a conocer sus programas de estudio, publica tanto en su página de internet como en otros medios impresos que se manejan al interior de la organización, que sus programas a distancia provienen de un trabajo colegiado y como resultado presentan un Modelo Curricular basado en competencias profesionales integrales y que responde a los retos actuales que afrontan los profesionales.

Así también bajo esta misma concepción, se refiere la elaboración de los materiales didácticos para esta modalidad a distancia y de la plataforma educativa. Se habla de la conformación de un comité técnico integrado por personal de la CGUV, representantes de las

academias de las DES o del Coordinador del programa en el caso que sea un Centro, el responsable del programa de estudio y de expertos en contenido quienes emiten la validación final de todos los materiales didácticos que han de subirse a la plataforma educativa para ser utilizados por los estudiantes.

### **3.16 Evaluación de los programas educativos a distancia al exterior de la universidad**

Los organismos evaluadores y acreditadores en materia de educación superior se han visto en la necesidad de establecer criterios e indicadores de calidad para este tipo de programas educativos debido al auge de la educación a distancia. La UNACH ha buscado realzar sus propuestas curriculares atendiendo lineamientos de organismos como los Comités Interinstitucionales de Evaluación para la Educación Superior (CIEES), el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe en Educación Superior a Distancia (CALED).

La UNACH muestra que su Sistema de Gestión de Calidad se encuentra certificado de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) organismo que garantiza la eficacia y eficiencia en los servicios académico-administrativo que la UNACH ofrece a sus estudiantes y a la población en general. La evaluación de acuerdo con los lineamientos de la UNACH se realiza en dos ejes:

a) Gestión Municipal.- Se busca conocer el impacto que tienen los programas de estudio en la comunidad de la cual provienen los alumnos. Dicha medición se presume que se hace de acuerdo a lo que se obtenga en las reuniones de retroalimentación de las Unidades de Vinculación Docente. Además de lo anterior, se comenta que se integra la evaluación que realiza

el estudiante que accede a la Universidad Virtual de la UNACH desde una Sede Académica Municipal.

b) Gestión Administrativa.- A partir del 2009 se generó un nuevo sistema de control escolar llamado Sistema de Información y Administración Escolar (SIAE) con el cual se ha pretendido brindar un mejor servicio tanto a las DES, como a los alumnos que necesiten realizar trámites de control escolar, sin embargo, este sistema aún está en su etapa piloto.

### **3.17 Proyecto Red UNACH Cero Maya**

Con el fin de fortalecer y actualizar la infraestructura tecnológica de la UNACH nace el proyecto Red UNACH CERO MAYA, una plataforma tecnológica y de telecomunicaciones que permite a la comunidad académica contar con servicios informáticos de calidad desde cualquier campus para así fortalecer las actividades docentes que se imparten en las DES.

Objetivos específicos: 1) Fortalecer tecnológicamente el Proyecto de Universidad Virtual, 2) Integrar escuelas, facultades e institutos y demás dependencias universitarias mediante la conectividad inalámbrica, 3) Impulsar los procesos de acreditación en los programas educativos y 4) establecer las bases para una red de comunicaciones con cobertura estatal.

Básicamente, el Proyecto UNACH Cero Maya se concibió para atender tres rubros: la Universidad Virtual, la conectividad y telecomunicación al interior de la Universidad, al exterior de la universidad y un área llamada de Alfabetización Tecnológica que a continuación se describen:

- a) Fortalecer la plataforma tecnológica de la Universidad Virtual en la cual el estudiante accede para el seguimiento de su programa académico vía el estudio en línea con el uso de internet y el empleo de la videoconferencia.
- b) Fortalecer la infraestructura tecnológica existente en las sedes de Pichucalco, Comitán, Arriaga, Tonalá, Pijijiapan y Villaflores brindando servicios de internet de banda ancha [esto con el fin de atender las recomendaciones de los organismos acreditadores]. Brindar servicios a las sedes académicas a distancia en los municipios de Copainalá, Palenque y Ocozocauhtla buscando proveer la conectividad con los 28 municipios de más alta marginación de Chiapas.
- c) Establecer la conectividad de espacios universitarios tales como el Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas, Centro de Estudios en Física y Matemáticas Básicas Aplicadas, a la Universidad Virtual, al Desarrollo Académico e Investigación y Posgrado, los nodos centrales tecnológicos ubicados en Tuxtla y Tapachula; los sistemas de registro en línea, el sistema estatal de videoconferencia y el sistema estatal de telefonía universitaria y la ampliación de banda ancha para mejores servicios a la comunidad, así como el aprovechamiento del ancho de banda de la conectividad de la fibra óptica del Campus I. Así también, comprende el acondicionamiento de espacios de infraestructura tecnológica para el aseguramiento y buen funcionamiento de los equipos activos de comunicaciones en las sedes académicas.
- d) Fortalecer la infraestructura de telecomunicación para impartir cursos de capacitación que permitan impulsar los procesos de acreditación de las DES, así como el desarrollo de competencias en los egresados.

### **3.18 Infraestructura**

La infraestructura es un tema importante a considerar ya que permite conocer el equipamiento con el que cuenta la Universidad Virtual y el uso que el personal hace de él. A continuación se hace una descripción de este rubro en relación a los dos edificios con los que cuenta la Universidad Virtual.

#### **Edificio de la Colina Universitaria**

El edificio de la Colina Universitaria es un inmueble que cuenta con una planta baja y dos pisos en los cuales se localizan las siguientes áreas:

Planta baja: un salón de cómputo para capacitación a profesores con 25 máquinas y donde se imparten las sesiones del módulo de inducción ubicada en el edificio de la Colina Universitaria y junta a él un auditorio con capacidad para 80 personas. Frente a estos salones, se encuentra otro salón de cómputo con capacidad para 40 personas proveído con sus equipos de cómputo y por último, se encuentra el departamento de evaluación y seguimiento de ambientes virtuales del Ceducad.

Primer piso: se cuenta con una sala con equipos multimedia para la filmación de sesiones de clase que se suben a la plataforma Moodle y para cursos de educación continua y el departamento de educación continua y a distancia del Ceducad. Así también dos salas exclusivas para el resguardo de los materiales contenidos en la plataforma Moodle con tres servidores, 10 equipos de cómputo, 4 impresoras, 1 plotter. Así también se encuentra el CTI y sus departamentos.

Segundo piso: la CGUV que está conformado por tres oficinas: una para la coordinación y otras dos para su personal de apoyo. Tres salones para reuniones de trabajo y capacitación a

profesores y alumnos con una capacidad de 15 personas y una de ellas cuenta con 10 equipos de cómputo.

### **Edificio de Terán**

Planta baja: una oficina que funge como módulo de información sobre los programas educativos que imparte la Universidad Virtual y el área de recepción con acceso a los siguientes pisos.

Primer piso: la Coordinación de Sedes Académicas y sus departamentos y las oficinas del Ceducad: departamento de planeación educativa y departamento de diseño educativo. Estas oficinas cuentan con equipo de oficina y un equipo de cómputo para cada persona.

La unidad de proyectos especiales cuenta con dos áreas en donde se encuentra su personal, una con capacidad para 10 personas con sus escritorios los cuales quedan distribuidos de forma espaciada y junto a estas áreas se encuentra la oficina de la responsable de la Unidad de proyectos especiales quien comparte la oficina con tres programadores.

Tercer piso: 2 salas para capacitación de profesores y juntas de trabajo.

Como se puede observar, se hace referencia a las áreas de las que están provistos los dos edificios que integran la Universidad Virtual así como la precisión de los datos referentes a la capacidad de las áreas y los equipos con los que cuentan. El personal que integra la UV realiza sus funciones en estos dos inmuebles. Se observa que en el edificio de Terán, las personas cuentan con espacios más grandes, tienen pasillos amplios y la ubicación de los escritorios tiene un amplio espacio con respecto al otro. Todas las personas cuentan con un espacio propio. El equipo de oficina y el equipamiento tecnológico fueron adquiridos cuando se inauguró este edificio con la finalidad exclusiva de servir a las funciones de la Universidad Virtual.

En el caso del edificio de la Colina Universitaria, este inmueble ha sido empleado en función de los proyectos que la UNACH emprenda, primero fue el Cinda (Centro de Informática y desarrollo académico) y unos años después le cambiaron el nombre a Ceducad, que inclusive ya bajo esta denominación, fue el lugar en donde se comenzaron los primeros trabajos que dieron origen a la Universidad Virtual y hoy es parte de ella. Por tanto, el equipo de oficina y el equipamiento tecnológico ya habían sido adquiridos antes de que se conformara la Universidad Virtual. Al paso del tiempo, se han adquirido equipos de cómputo y equipos multimedia sobretodo para las funciones de la Universidad Virtual. Sin embargo, varios de ellos son empleados tanto para la educación continua como para la Universidad Virtual. En este edificio los espacios son más reducidos para el personal y en este caso, las personas pueden compartir un mismo escritorio.

El equipamiento tecnológico con que cuenta la Universidad Virtual esta integrado por servidores, equipos de cómputo, impresoras, la red cero maya y la instalación para las telecomunicaciones. Este equipamiento es utilizado en su totalidad, los operadores les dan el mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos y se mantienen actualizados en relación a las versiones nuevas en lo que respecta al software. No existe sobrante de equipo que no sea utilizado. Los entrevistados comentan que desearían renovar primordialmente algunos equipos de cómputo, ya que muchos de ellos no cuentan con la capacidad suficiente de memoria para soportar todas las aplicaciones que se desarrollan en la plataforma Moodle. Un problema latente es la adquisición de los antivirus, ya que en ocasiones las gestiones para esto son muy tardas y recurren a bajar antivirus con licencias gratis para un tiempo definido. El equipamiento tecnológico con el que cuenta la Universidad Virtual incluyendo la sede académica que está localizada ahí mismo en sus instalaciones, cuenta con el equipo suficiente para brindar el

servicio educativo a sus alumnos. La dificultad estriba en que la sede, así como el resto de ellas, tiene un horario fijo en que brinda el servicio lo cual restringe el uso y la disposición de equipo con que cuenta el alumno. En las sedes académicas se cuenta con un aproximado de 20 equipos de cómputo los cuales están disponibles a los alumnos en un horario de 8 a.m. a 16 p.m., por lo que esta limitante impide que el alumno cuente con un equipo de cómputo brindado por la universidad. Esto afecta significativamente, ya que existen alumnos provenientes de las comunidades que no cuenta con equipo propio, por lo que tienen que ver como solucionan esto por sí mismos; además, el alumno de la modalidad virtual es un alumno que trabaja y el horario de las sedes, luego no suele satisfacer sus necesidades.

En relación al equipamiento tecnológico empleado para la capacitación a profesores, se refiere al equipo de cómputo con el que están provistos los edificios de la Colina Unversitaria y el de Terán. Primordialmente, se utiliza el equipo de éste último, ya que se cuenta en el tercer piso, con salas para capacitación a profesores. El equipamiento tecnológico con el que se cuenta para capacitar a profesores es el suficiente, ya que las asesorías se celebran cuando un nuevo profesor le toca fungir, ya sea como asesor en línea o diseñador de materiales o ambos, y esta acción es en distintos momentos. Del mismo modo, la capacitación a profesores se lleva a cabo mediante un Diplomado que es ofertado de manera abierta a la comunidad universitaria. Este Diplomado se lleva a cabo en las instalaciones del edificio de Terán. Las salas para capacitación a profesores cuentan con el número de equipo de cómputo necesario y suficiente para ello, ya que en función de esto se programa el número de asistentes al Diplomado. Debido a que los profesores que han participado en la modalidad virtual han sido en diferentes semestres, no se ha presentado el hecho de que algún docente se quede sin equipo. Más que considerar que pudiera existir una falta de equipos, más bien la deficiencia ha estribado en su uso, ya que el hecho de

haber subido a la plataforma enormes cantidades de material didáctico a las unidades académicas (aún se puede presentar esta situación), fue una acción nociva en los contenidos de éstas afectando la calidad de la enseñanza y el rendimiento académico de los alumnos que representaban los primeros grupos de alumnos provenientes de los programas educativos ofertados.

### **3.19 Convenios con otras universidades**

En septiembre del 2010 se establecieron para ofertar la Licenciatura en Agua en convenio y asesoría con la Universidad de Baja California Sur y la Universidad de Chapingo. También, con la Universidad de Centro América con miras a ofertar la Licenciatura en Salud Pública se ha tenido contacto. Estas acciones están en proceso.

Se han celebrado reuniones de trabajo para compartir experiencias y asesoría respecto al desarrollo de planes de estudio con la UDG, la Universidad Autónoma de Campeche, con la de Baja California, con la Universidad Autónoma de Nuevo León y con la de Aguascalientes.

En 2011, la UNACH firmó un convenio de colaboración con la Universidad del Salvador en el cual se lleva a efecto un curso de capacitación generado por la UNACH en la que docentes de esa universidad se capacitaron en el taller de “Elaboración de Recursos Digitales para el Aprendizaje” (UNACH, 2011a, pág. 32) por un total de 20 horas.

### **3.20 Trabajos realizados con otros organismos**

En el 2011, la UNACH se vio beneficiada al recibir un financiamiento de un proyecto con la SINED (Sistema Nacional de Educación a Distancia) por un monto de 400 mil pesos titulado “Diagnóstico socioeducativo para una educación a distancia intercultural: caso municipio de San Juan Chamula” (UNACH, 2011a, pág. 22) en colaboración con el gobierno del estado. Con esto

se buscó generar ideas en relación a las áreas profesionales que serían necesarias crear o inclusive que ya se podrían contar con ellas, para así ofertar programas educativos a distancia acorde a las necesidades de la comunidad. Esta misma acción se generó para la ciudad de Tuxtla Gutiérrez en el que la SINED realizó un estudio en la que participaron 30 encuestadores y cinco investigadores del SINED para conocer las necesidades de formación y capacitación de los habitantes de esa ciudad.

Del mismo modo, en el marco del Espacio Común de Educación a Distancia (Ecoesad) con la participación de la Universidad de Chapingo, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma Benemérito Juárez de Oaxaca, Universidad de Sonora, Universidad Autónoma de Zacatecas, Universidad Autónoma de San Nicolás de Hidalgo, Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas y la UNACH se han realizado trabajos en colaboración dirigidos al diseño curricular de la Licenciatura en Sustentabilidad (UNACH, 2011a, pág. 30). Con esto la UNACH busca generar y conocer formas de diseño, tanto para aplicarlos a sus programas educativos a distancia como para conocer la experiencia de otras universidades. En este mismo rubro, con participación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, la UNICACH y la Universidad Autónoma de Yucatán se participó en el diseño del programa educativo la Licenciatura en Seguridad Alimentaria.

En abril de 2011, la UNACH asumió la Coordinación Nacional de difusión del Espacio Común de Educación Superior a Distancia (Ecoesad) con la organización del “Congreso Internacional Virtual Educa 2011” (UNACH, 2011a, pág. 89).

### **3.21 Acciones de la Universidad Virtual**

La Universidad Virtual participó en la organización del “III Congreso Virtual Educa México” y talleres pre-Congreso en San Cristóbal de las Casas, con la participación de académicos en el ramo de la educación virtual de diversas IES del país. De igual manera, la Universidad Virtual asistió como invitada al “12°. Congreso Internacional Virtual Educa” (UNACH, 2011a, pág. 88) celebrado en la ciudad de México en junio de 2011.

Con el fin de promover los programas educativos a distancia, la UV participó en la Expo-vocaciones organizado por TV-Azteca en junio de 2011. En este mismo año, la UNACH participó en el “Primer Congreso Internacional de Tecnologías de Información” del cual el próximo año será sede y cuyo stand multimedia recibió un premio de 1 millón de pesos (UNACH, 2011a, pág. 89).

Con la finalidad de promover los programas educativos a distancia se realizó en 2011 una campaña masiva de promoción en los municipios de Copainalá, Pantepec, Ocozocuatla, Mapastepec, Ostuacán, Tapachula, Tonalá, Comitán, Pijijiapan, Yajalón y San Cristóbal de las Casas dirigida al sector empresarial y al nivel medio superior (UNACH, 2011a, pág. 89).

### **3.22 Cecocise (Centro de estudios para la construcción de ciudadanía y de la seguridad)**

#### **3.22.1 Antecedentes**

Los Centros de la UNACH son agrupaciones integradas por personal adscrito a la UNACH y gente de nuevo ingreso; el personal adscrito a la UNACH proviene de otras Facultades y/o Escuelas que fueron designados para pertenecer a estos centros. Algunos de ellos son “refugiados” ya que presentaban algún problema en su Facultad o Escuela al que estaban adscritos; mientras que otros, son de nuevo ingreso. Estos Centros se conformaron a partir de la

administración del rector en turno del periodo (2006 – 2010), quien los instituyó para colocar a gente recomendada.

El Cecocise, como en el caso del resto de Centros, ofertan programas educativos a distancia a nivel licenciatura. Algunos maestros que pertenecen a los Centros realizan proyectos en determinadas líneas de investigación los cuales son ellos mismos quienes buscan su financiamiento. Del mismo modo, un Centro puede impartir diferentes tipos de cursos ofertados ya sea al público en general y/o a las Facultades y Escuelas de la UNACH. En el caso del Cecocise, se imparten talleres en Derechos Humanos, hay un seminario permanente que es ofertado a las Facultades. Los Centros pueden celebrar convenios de colaboración con organismos gubernamentales y no gubernamentales; en el caso del Cecocise se tiene un convenio con el Consejo Estatal de Derechos Humanos para impartir cursos, pláticas y seminarios.

Los Centros cuentan con determinado número de personal organizado según a consideración de cada centro. Inclusive algunos carecen de una estructura organizacional formal y operan de acuerdo a su consideración y a como vayan presentando sus necesidades. Además, a los puestos le son asignados distintas y variadas tareas sobrepasando sus funciones y/o inmiscuyéndose en otras en las cuales no están directamente relacionadas. El organigrama que se presenta en esta investigación proviene de la documentación interna del Cecocise y que fue corroborada como resultado de las observaciones realizadas en las visitas al Centro; cabe aclarar que se indagaron en los otros Centros y algunos de ellos carecen de estructura organizacional formal (documentada) y se organizan según se van presentando las necesidades creándose puestos o bien adjudicándole nuevas actividades a los puestos ya existentes. Los Centros también pueden impartir programas educativos presenciales, en el caso del Cecocise están realizando las gestiones para impartir la Maestría en Derechos Humanos. Los coordinadores pueden contar con

más de un asistente esto siempre y cuando mantengan buenas relaciones con autoridades de rectoría, órgano encargado de enviar personal y proporcionar infraestructura adecuada. Una realidad que no se puede ignorar es que los Centros han sido fuente de albergue, tanto de recomendados como de gente adscrita a otras facultades y/o escuelas de la UNACH que por algún motivo tienen problemas ya sea con el director de la Facultad o Escuela y/o con la delegación sindical o grupo de poder o bien por algún problema de otra índole; del mismo modo, hay gente que se integró al Centro contemplando su estancia como trampolín para poderse adscribir a una Facultad o Escuela de la UNACH, o bien, como una vía para ingresar a la UNACH.

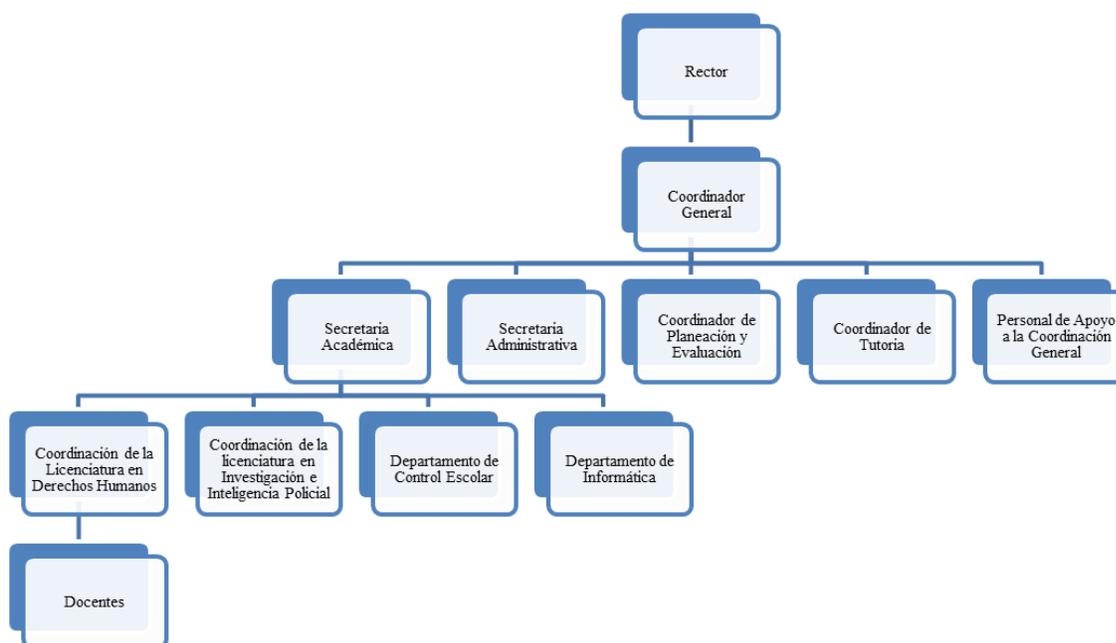
Los Centros han buscado justificar su existencia a través de las labores de docencia, investigación y extensión cuyos resultados están sometidos a criterios de sus directivos y operadores. Son prácticamente autónomos y la forma de llevar a cabo sus funciones así como la conformación de su estructura organizacional, corre a criterio de su personal al frente.

El Cecocise se funda en enero de 2009. Este centro oferta la Licenciatura en Derechos Humanos. En junio de 2009 inicia la primera generación con un total de 17 alumnos de los cuales 15 se encuentran activos (uno se equivocó de programa y otro se da de baja argumentando que ya no quería continuar, este último alumno era de un grupo indígena) que en la actualidad están cursando el tercer semestre o módulo de un total de seis. Los módulos pueden tener una duración de cinco meses, aunque comúnmente se trata de apegar y contemplar más o menos las mismas fechas que el calendario escolar de la modalidad presencial. En enero de 2012, se conforma la segunda generación con 35 alumnos al primer semestre, en julio se les impartió el Módulo Introductorio. Se tenía contemplado que cada año se iban a abrir las Convocatorias, pero por políticas que se manejan dentro de la UNACH ha habido un descontrol y se han llegado a

ofertar de forma semestral; pero después de esta convocatoria el personal del Centro espera que sea dentro de un año debido a, argumentan, que no cuentan con el personal para operar más de una generación al año. La apertura de convocatorias está a voluntad de la rectoría quien de forma arbitraria toma dicha decisión. Los profesores que imparten unidades de competencia (tanto los que fungen como asesores como los diseñadores) no son exclusivos para dicho programa, como en el resto de Centros, los profesores pueden impartir clases en otros lugares ajenos a la universidad y/o realizar otras actividades profesionales.

Su organigrama está conformado como se describe a continuación:

**Figura 11 Organigrama del Cecocise**



Fuente: Cecocise (2012) (Centro de estudios para la construcción de ciudadanía y la seguridad).

En relación al tema de la tutoría en los programas educativos a distancia, no se cuenta con un programa institucional de esta índole. Cada centro e inclusive profesor realiza esta actividad a su consideración. De acuerdo a la información recogida y a las observaciones realizadas en el

Cecocise, la tutoría se lleva a cabo a través de herramientas como Facebook, Twitter, Messenger, etc, espacios en los cuales, como lo manifiestan profesores y directivos, es más fácil encontrar a los alumnos y realizar una charla más estrecha tratando de superar las barreras de espacio y tiempo que la distancia impone buscando las formas que permitan entablar una mejor comunicación con los alumnos que en la plataforma tecnológica Moodle.

El Cecocise, como en el resto de Centros, cuentan con un Consejo Académico, el cual evalúa la pertinencia de que un determinado profesor diseñe y/o imparta una unidad de competencia académica. En ocasiones, el mismo profesor que diseña, imparte la materia; en otros casos se ha optado por que los maestros que imparten la materia sean los que se encuentran adscritos al Cecocise.

Para la Licenciatura en Derechos Humanos, como para algunos otros programas educativos a distancia, la Unidad de Vinculación Docente, es opcional argumentando que no se puede obligar a los alumnos a trasladarse y permanecer mes y medio cada fin de semestre en un determinado lugar, que casi siempre es diferente a su lugar de origen. Para estos programas se ha optado que se lleve a cabo la UVD de forma transversal como una unidad académica más cada semestre. Se ha optado porque la UVD no conlleve una calificación que impacte en el promedio semestral para que el alumno se enriquezca con el aprendizaje.

En relación al control escolar, se emplea el Sauce un sistema que se emplea también para el modelo educativo presencial. No se cuenta con reglamento alguno en relación al control escolar. La Coordinación de Control Escolar da seguimiento de los alumnos que integran las generaciones desde su incursión en el Módulo Introductorio. A pesar de que este módulo es impartido por el Ceducad, en el Cecocise se han ocupado de contactar a los alumnos desde esta su

primera intervención con la finalidad de ir conociendo a los integrantes de cada generación, realizar los primeros acercamientos de forma virtual para que esto les permita crear un ambiente de mayor contacto y comunicación. Como se ha comentado, el uso de herramientas tecnológicas ha facilitado estos acercamientos en donde los medios informales han facilitado el hecho de propiciar un contacto más estrecho con los alumnos.

Los alumnos de la Licenciatura en Derechos Humanos del Cecocise en su mayoría trabaja en el medio de los derechos humanos como activistas, pertenecientes a organismos gubernamentales y no gubernamentales, mayores de 35 años. Se ha notado que muchos de ellos provienen de lugares de Centroamérica.

## CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

“Sólo los genios encuentran lo que no estaban buscando, el resto de nosotros tenemos que contentarnos con re-descubrir lo descubierto para nosotros”  
M. Masaud R. Khan (psicoanalista indio)

En la investigación social, parafraseando a Rojas Soriano (1995), se destaca la necesidad de estar en contacto directo y permanente con la realidad que se estudia, a fin de alcanzar un conocimiento más objetivo y preciso de los fenómenos sociales, por lo que en la presente investigación se busca dar cuenta de la reapropiación de un modelo educativo virtual de la principal institución que proporciona educación superior y que en su momento fue la precursora de esta modalidad situado contextualmente en un estado del sureste de la República con sus particularidades propias. Se sitúa dicha reapropiación en una reinterpretación de su propia experiencia de impartición de cursos presenciales así como de modelos educativos virtuales provenientes de otras universidades de quienes toma referencia en relación a su experiencia reportada y a los acercamientos que entabla la UNACH con dichas instituciones, para establecer convenios de colaboración.

Una investigación es todo menos una tarea sencilla ya que no existen modelos o lineamientos definitivos y el camino está plagado de obstáculos diversos que sólo es capaz de salvar quien se encuentre preparado y decidido con un forjado espíritu de perseverancia. Cabe citar las palabras de Marx en este sentido: “En la ciencia no hay calzadas reales, y quien aspire a remontar sus luminosas cumbres, tiene que estar dispuesto a escalar la montaña por senderos escabrosos” (Marx, 1867-2007, pág. XXV).

El investigador se enfrenta con la necesidad de estudiar los fenómenos en el mismo momento en que se desarrollan. El estudio de la realidad social demanda una estrategia que tome en cuenta a la totalidad social en la cual el problema está inmerso. Popper (1961, pág. 90) explica cómo el fenómeno específico constituye una estructura organizada en lugar de ser un simple montón de cosas.

Esa totalidad puede ser analizada mediante dos enfoques distintos entre sí, pero que ambos buscan dar cuenta de lo existente en una realidad social, conocidos como los métodos cualitativos y cuantitativos. Una diferencia de acuerdo con Schwartz y Jacobs (1979), es que lo *cuantitativo* asigna números a las observaciones cualitativas, en cambio lo *cualitativo* informa lo observado a través del lenguaje natural. La corriente cualitativa busca descubrir los motivos, significados y emociones, así como las acciones y reacciones del actor individual en el contexto de su vida diaria para tener acceso no sólo a lo directamente observable sino a través de los instrumentos que se apliquen y de la sensibilidad del investigador que logra acceder al mundo subjetivo de los actores.

De acuerdo con la visión de Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1999, pág. 62) la investigación cualitativa plantea que “los investigadores se aproximan a un sujeto real que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores, etc” y que por medio del uso de técnicas como la entrevista, la observación, las historias de vida o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros. Por lo anterior, dada la naturaleza del hecho social de esta investigación y los instrumentos valiosos que son posibles emplear en la investigación cualitativa, se consideró pertinente emplear lo cualitativo para

observar el fenómeno estudiado y así brindar un estudio que sea de utilidad para cada lector que lea esta tesis.

Aunado a lo anterior, es conveniente comentar la mirada fresca y crítica que no debe faltar en el investigador por lo que se comenta que para Bordieu (1978, págs. 4-5), la tarea de construir el objeto de investigación no debe partir de objetos preconstruidos, hechos sociales ya delimitados o ya estudiados y calificados por la sociología; por tal razón, propone que se debe tratar con problemas de la realidad social recalcando la importancia de construir objetos específicos, objetos comunes que tomen en consideración hechos conocidos que por su aproximación adquieren un nuevo sentido. Para Zemelman (1987, pág. 15), la construcción del conocimiento de las ciencias sociales exige un esfuerzo para elaborar "...formas de captación racional que no se restrinjan a la comprobación ni a la simple aplicación de *corpus* conceptuales como sistemas comprobables".

Los diseños cualitativos no son sencillos de desarrollar pues se tiene que ser cuidadoso en la recolección, el análisis y la interpretación de los datos, por lo que se tiene que realizar una adecuada preparación. No se trata de realizar de forma deliberada y a la ligera el concertar y realizar las entrevistas pertinentes que arrojen lo que este aconteciendo en la realidad a través de la conversación que se entable, las evidencias que dan muestra los entrevistados a través de sus gestos y pausas, así como los comentarios al calce los cuales muchos de ellos reflejan cuestiones o aspectos no considerados de forma inicial por el investigador y con ello dando muestra de la complejidad de la realidad en la que convergen diversos factores y circunstancias que conforman lo investigado. Aunado a lo anterior, la interpretación de lo recopilado obliga al investigador a que esto sea una tarea que se realice con sumo cuidado y responsabilidad ya que de ello dependerán las reflexiones realice mediante la triangulación de la información. El análisis

cualitativo obliga a controlar y a hacer consciente de la propia subjetividad y a evaluar las respuestas con detenimiento.

Dado que la presente investigación referente a la reapropiación de un modelo educativo virtual en una institución de educación superior tiene una dimensión subjetiva es conveniente subrayar la naturaleza ontológica<sup>27</sup> del problema de investigación que es multidimensional y complejo, por lo que en el diseño metodológico se definen las técnicas de investigación utilizadas, sus conceptos, las unidades de observación, así como el trabajo de campo desarrollado que le brindan su justa dimensión e importancia.

El presente trabajo doctoral se ubica en el paradigma subjetivo, dado que la sociedad es una construcción compleja y cambiante en la que coexisten diversos actores los cuales conviven a diario interactuando con su medio, y que obedece a fenómenos sociales, políticos, económicos, etc. cuya articulación puede ser claramente entendida a través de la perspectiva de la subjetividad y los sujetos sociales en el horizonte donde convergen los diferentes factores que buscan acercarse a la realidad social. La subjetividad de acuerdo con Berger y Luckmann (1997, pág. 11) es una cualidad propia de los fenómenos que reconocemos como independientes de nuestra propia voluntad; y los procesos sociales pueden ser analizados a partir de conocimientos obtenidos desde la observación participante.

El análisis de las dimensiones engloba los contextos local, regional, nacional e internacional pero principalmente el entorno referido a los Centros y las Facultades que operan los programas educativos a distancia de la UNACH, así como de su órgano rector, la

---

<sup>27</sup> Rodríguez Gómez, Gil Flores, y García Jiménez (1999, pág. 35) se refieren a la forma y la naturaleza de la realidad social y natural considerando a la realidad desde lo cualitativo, como dinámica, global y construida en un proceso de interacción con la misma.

Universidad Virtual conformada, creada y recreada por la propia organización en la que convergen sus actores sociales que se ven constreñidos por los mencionados contextos en un imperante ámbito político-gubernamental que ejerce una influencia determinante.

La estrategia metodológica es cualitativa dada la complejidad y multidimensionalidad de la naturaleza del problema, la cual para fines de esta investigación, se organiza en las **cuatro dimensiones**. El diseño de la investigación recurre a las siguientes técnicas: la observación participante, la entrevista semi estructurada y el análisis documental.

En este texto juega un papel fundamental el concepto de *totalidad* que de acuerdo con Zemelman, es el fundamento epistemológico para organizar el razonamiento analítico considerándolo como un mecanismo metodológico que conduce a una reconstrucción articulada permitiendo que los diferentes elementos o niveles componentes de la totalidad sean teorizables en función de su relación posible con el todo (Páramo Ricoy y Mendez, 2009) que busca no dejar fuera regiones de la realidad significativas. Páramo Ricoy y Mendez (2009) propone el estudio de la realidad social, el cual demanda una estrategia que tome en cuenta a la totalidad social en donde está inmerso el problema. El concepto de totalidad permite ir más allá de la mera superficialidad de la realidad, trascendiendo a las meras apariencias, enfocarse mejor a las interconexiones y leyes internas del problema de investigación “delimitando los campos de observación de la realidad, los cuales permitan reconocer la articulación en que los hechos asumen su significación específica” (Zemelman, 1987, pág. 18).

#### **4.1. Planteamiento del problema**

El problema se construye y tiene como punto de partida la construcción del hecho social. Se hace un uso crítico de la teoría y se evita partir de objetos preconstruidos teóricamente.

Desde la perspectiva del concepto de *totalidad* de Zemelman se puede observar, que es fundamental la descripción de la estructura organizacional de la Universidad Virtual en la cual opera el modelo educativo en dicha organización, así como la red de Facultades y Centros desde los que operan los programas educativos a distancia cuya articulación se explica a través del planteamiento que se describirá más adelante en el cual se especifican las dimensiones que se entrelazan que son la Gestión y la Institucionalización en cuya intersección se presenta la Reapropiación del modelo educativo virtual en una organización en donde está presente una Cultura.

Este estudio se llevó a cabo en la Universidad Autónoma de Chiapas en específico en la sede de su Universidad Virtual en las unidades departamentales que la conforman, en los Centros y Facultades desde los cuales operan los programas educativos a distancia, así como visitas realizadas a las sedes académicas municipales en donde se recopila información a través de la aplicación de técnicas de investigación a los informantes, y con la asistencia a eventos relacionados con este rubro.

El uso de las corrientes teóricas que convergen en los Estudios Organizacionales constituye la óptica desde la cual se brinda la explicación de lo que el hecho social reporta desde la perspectiva de la totalidad. El tipo de investigación es cualitativa contando con la colaboración tanto del personal directivo y operativo de la Universidad Virtual, así como de docentes y alumnos.

El hecho social observado se encuentra en Chiapas. Este estado está ubicado en el sureste mexicano, posee una superficie territorial de 74, 415 km<sup>2</sup>, es el octavo estado más grande de la República; representa el 3.8% de la superficie del país (Gobierno de Chiapas, 2011) y está

conformada por 118 municipios ubicados en 15 regiones y cuenta como las principales ciudades Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, San Cristóbal de Las Casas, Palenque y Comitán de Domínguez.

Este bello estado de la República Mexicana, es magnánimo por la belleza de sus paisajes, el verdor de su vegetación, lo exótico de su fauna y flora, su exquisita variedad culinaria y la amabilidad de su gente, pero de forma contradictoria es un estado en donde la pobreza, la marginación y la inequidad se hacen presentes.

La educación actúa como mediadora entre el logro de los propósitos sociales e institucionales y la acción de los individuos en la sociedad. Chiapas, en materia educativa, refleja varios problemas: una planeación de los servicios educativos sujeta a los tiempos y márgenes de negociación gubernamentales delimitados por los cambios de administración; la insuficiencia de recursos e infraestructura para alcanzar niveles óptimos de cobertura y calidad; la falta de equilibrio en cuanto a la distribución cuantitativa y cualitativa de los servicios educativos en los medios rurales y urbanos, así como una limitada absorción por parte del mercado laboral de los recursos formados en los niveles medio y superior. El analfabetismo y el rezago han sido el talón de Aquiles del sistema educativo en Chiapas. Además del bajo nivel educativo que muestran las instituciones de educación superior en el estado, su pobre infraestructura, el acceso limitado, el hecho de contar con formaciones superiores que no se preocupan por realmente responder a las demandas sociales. Como lo comenta Pacheco, “la demanda social de educación, así como su transformación en el tiempo, son aspectos que ocupan un lugar secundario en el ordenamiento de la estadística oficial en educación (...) en el logro de los fines institucionales” (Pacheco Méndez, 2008, pág. 71).

#### 4.1.1 Marco de análisis desde la perspectiva cualitativa

La investigación cualitativa exige un trabajo cuidadoso desde la concepción misma de lo que se pretende realizar, la recolección de datos, la triangulación de la información, la delicada actividad de analizar e interpretar los datos y de reflejar de forma fiel el acontecer de una realidad social en la cual los sujetos poseen una subjetividad *per se*. La naturaleza del problema que ocupa a esta investigación, es abordado desde el concepto de la totalidad, la cual constituye una perspectiva epistemológica a partir de la cual las diferentes dimensiones de esa realidad y sus interrelaciones, se pueden comprender mejor, constituyendo un mecanismo metodológico que conduzca hacia una reconstrucción articulada de la realidad mediante la cual se pueden determinar las bases para poder captar la realidad en condiciones de totalidad permitiendo con ello, que los diferentes elementos que la componen se puedan teorizar en función de su relación posible con el todo, a la vez que se puede analizar lo acontecido en toda realidad social.

La estrategia cualitativa permite observar la interacción entre el aspecto intangible de las interacciones sociales acontecidas entre los actores que conforman el modelo educativo virtual de la Universidad y el aspecto tangible, como son las tecnologías de información y comunicación que crean y recrean esa relación y que cuyos resultados se dejan vislumbrar en la existencia de una reapropiación que se traduce en una acción sincrética que se muestra al observar como toman forma la estructura organizacional de la Universidad Virtual de la UNACH, así como de su equipamiento tecnológico, proceso enseñanza aprendizaje, sus valores provenientes de su cultura y su organización escolar.

Las técnicas cualitativas permiten el proceso de construcción social de las organizaciones estudiadas y entender con ello los motivos que llevan a los miembros de una organización a llevar a cabo y a su vez fortalecer formas institucionalizadas como producto de una

reapropiación de modelos en los que la obtención de una legitimidad es un fuerte motivo para imitar y reproducir formas organizacionales consideradas como exitosas y vanguardistas.

Para vislumbrar la influencia que la organización ha tenido en la acción individual y colectiva del sujeto, es conveniente mencionar, cómo ha sido esa influencia a lo largo del tiempo, por eso, para sentar las bases de la revisión teórica de las dimensiones de este trabajo de investigación, se consultaron las ideas plasmadas en trabajos de Weber con la teoría de la burocracia, Taylor y su administración científica con su teoría de tiempos y movimientos, Coriat con el fordismo, Elton Mayo y sus estudios de Hawthorne, Simon y su Escuela del Comportamiento, Douglas McGregor y su teoría X y Y, Crozier y su teoría de la Contingencia, Herzberg y su teoría de las nuevas relaciones humanas y en la actualidad desde los estudios organizacionales con las aportaciones de Montaña Hirose, Barba Álvarez y Solís Pérez entre otros y los trabajos de Parsons, Barnard y Etzioni.

Además de lo anterior, se revisaron y analizaron diferentes teorías referentes a las dimensiones que contempla esta investigación, lo cual se detalla a continuación:

**Tabla 14 Teorías referentes a la dimensiones**

<b>Teorías</b>	<b>Autores</b>
Nuevo Institucionalismo (teoría neoinstitucionalista)	Powell y DiMaggio (1999), Del Castillo (1997), Scott (1992), Zucker (2001), Scott y Meyer (2001), Meyer y Rowan (2001), Galaskiewickz (2001)
Proceso de Institucionalización	Tolbert y Zucker (1957, 1996), Meyer y Rowan (1977)
Adopción vs. Consolidación de prácticas organizacionales: Un modelo de Análisis	Zeitzi, Mittal y McAulay (1999)
La construcción social de la realidad	Berger y Luckmann (1967, 1997)
Nuevas Formas Organizacionales	Heydebrand (1989)
Flojo Acoplamiento	Weick (1957)
De la estructuración	Giddens (1979,84,86), Collins (1988)
Construcción Social de la Tecnología	Trevor, Bijker y Hughes (1987)
Burocracia	Weber (1922)
Gestión Organizacional	Aubert y De Gaulejac (1993), Fiol y Ramírez (1995), Díaz Mancilla (1996) y Saldaña (2008)
Cultura	Alvesson y Berg (1992), Rendón Cobián (2004), Mendoza y Luna (1998), Geertz (1973), Smircich (1983), Thompson (1988)
Cultura Organizacional	Alvesson y Berg (1992), Pettigrew (1979), Barba Álvarez y Solis Pérez (1997), Rendón Cobián (2004), Montaña Hirose (2004), Dávila y Martínez (1999)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15 Autores por conceptos referentes a las dimensiones**

<b>Conceptos</b>	<b>Autores</b>
Reapropiación/Transferencia de modelos	Magallón Diez (2006), Montaña Hirose (2006, 2001) y Ríos Ibarra (2004)
Racionalidad Limitada	March y Olsen (1967)
La Institucionalización	Meyer y Rowan (1977), Berger y Luckmann (1967, 1997)
Cambio organizacional	Greenwood y Hinings (1996)
Cultura	Bormann (1983), Geertz (1973), Smircich (1983)
Mito Racionalizado	Meyer y Rowan (1977), Del Castillo (1997)
Isomorfismo	Powell y DiMaggio (1999), Meyer y Rowan (1977)
Imitación	Castillo (2001)
Campo Organizacional	Powell y DiMaggio (1999)
Símbolos	Trice y Beyer (1984), Alvesson y Berg (1992), Dandridge et. al. (1980), Abravanel (1992), Urbiola y Lara (2004)
Valores	Wiener (1988), Reyes García (2003, 2008), Barba Álvarez y Solis Pérez (1997)
Ritos	Trice y Beyer (1984), Alvesson y Berg (1992)

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2 Hecho social**

El *hecho social*, de acuerdo con Durkheim (1987, pág. 21), se refiere a una manera de actuar, incluso de ser que haya sido consolidada, es decir, que sea general sobre la totalidad de una sociedad dada, mientras tenga una existencia propia independiente de sus manifestaciones individuales capaz de ejercer un poder de coerción externa sobre los sujetos. Los hechos no hablan, sino hay que hacerlos hablar. Hillmann (2005)

Los hechos sociales son regularidades sociales, conformidades, en la medida en que se producen cuando las personas de un grupo o de una sociedad tienen unos valores o creencias comunes; permanecen vivos en la conciencia media de las personas en cuestión

y puede considerarse que operan desde el exterior. Sin embargo, no tiene especial relevancia que estos hechos sean considerados como algo “externo” o que aparezcan como una voluntad o una necesidad subjetivas. (pág. 413).

En relación al hecho social, el *concreto real* implica al investigador instalarse con una mirada fresca y con interrogantes, instalándose en la duda, observando el hecho social y haciendo un uso crítico de la teoría para enseguida tomar un sendero de ida y vuelta hacia el *concreto abstracto* (conformado por el conjunto de teorías que se consulten) en el que se da muestra de lo acontecido en el hecho social, para que a través de la reflexión y el análisis de cruce hacia el *concreto pensado* que constituye el objeto de estudio.

De acuerdo con Merton, el concepto del *serendipity* se refiere a que el investigador al realizar su actividad puede encontrarse con indicios que lo lleven a considerar aspectos que antes no tenía contemplado, peculiaridad en la que precisamente radica la riqueza de la investigación dada su complejidad y el sumo cuidado que implica su ejercicio.

El hecho social de la presente investigación es la reapropiación del MEV en la Universidad Virtual por una institución de educación superior, lo cual conlleva a la oferta de programas educativos a distancia dirigidos primordialmente (de acuerdo a su formulación inicial) a poblaciones alejadas de los principales centros poblacionales de desarrollo económico y social del estado, para hacer llegar educación superior a dichos lugares. El estudio se lleva a cabo a través de las dimensiones de gestión, institucionalización, cultura y reapropiación.

#### **4.2. Diseño metodológico**

El diseño metodológico de la investigación es desde la perspectiva cualitativa, teniendo en mente el concepto de *totalidad* de Zemelman, el cual representa una óptica epistemológica desde

la que se delimitan los campos de observación de la realidad estudiada, permitiendo así conocer la articulación que los estructura.

#### **4.2.1 Estrategia metodológica**

La estrategia de análisis fue considerada desde la perspectiva de la *totalidad*, como se mencionó anteriormente, se buscó vislumbrar la complejidad del hecho social en el que se relacionan diversas variables internas y externas, así como las acontecidas en el propio entorno. Dado lo anterior, de acuerdo con Páramo Ricoy y Méndez (2009) enunciando a Zemelman y Bordieu quienes concluyen que cualquier fenómeno social es extremadamente complejo debido a los numerosos elementos y procesos que se interrelacionan y el contexto social, económico y político a nivel internacional, nacional y estatal en el que se inscribe el fenómeno. Así también, se considera al paradigma metodológico constructivista, como aquel referente que mejor permite acercarse al objeto de estudio inmerso en el hecho social descrito. Para precisar esto último, se consideró el concepto de paradigma y se recurrió a la consulta de referencias para profundizar en este aspecto. El término *paradigma* fue enunciado en los 60's, como un patrón o modelo de una determinada disciplina científica u otro contexto epistemológico. El concepto fue originalmente específico de la gramática; en 1990 el diccionario Merriam- Webster definía su uso solamente en tal contexto o en retórica para referirse a una parábola o una fábula. En lingüística, Ferdinand de Saussure ha usado el término paradigma para referirse a una clase de elementos con similitudes. El término tiene una concepción en el campo de la psicología refiriéndose a acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerla a prueba de análisis. Thomas Kuhn (1970) afirma que “scientific paradigms typically become entrenched resisting substantial change. Thus, theories and research alike tend to follow a given fundamental direction.

Eventually, however as the shortcomings of a particular paradigm became obvious, a new one emerges and supplants the old". (pág. 261)

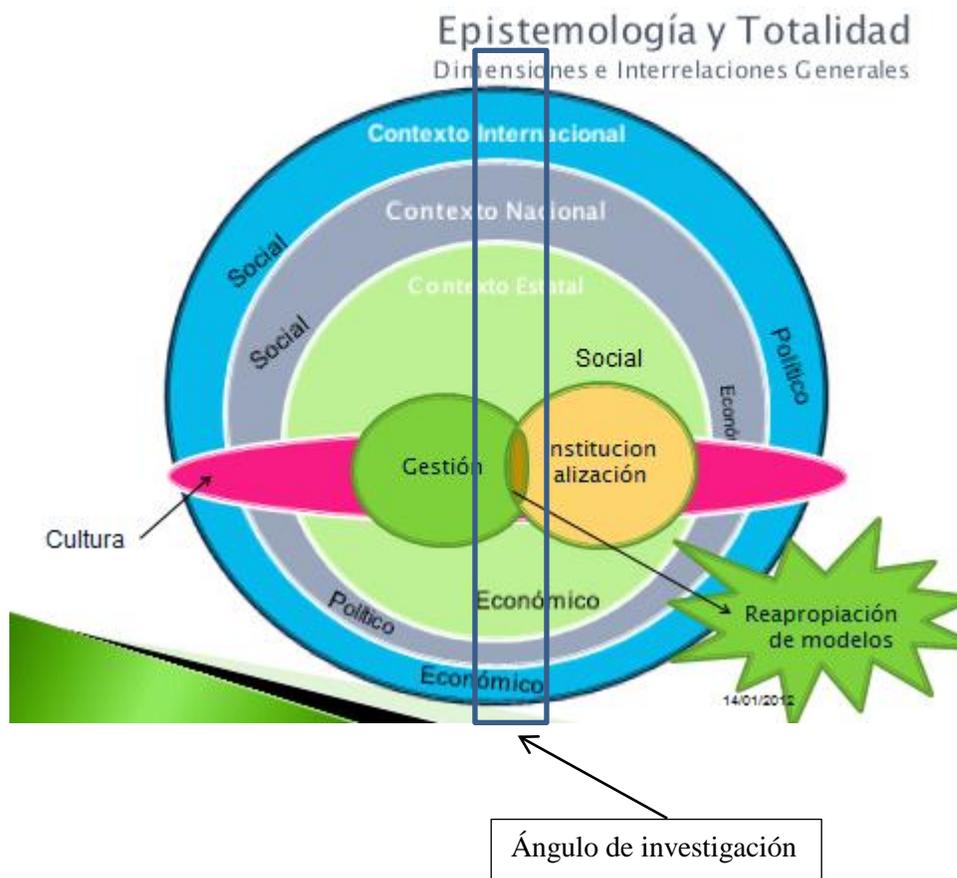
Los científicos sociales han desarrollado varios paradigmas para el entendimiento del comportamiento social. Los paradigmas en las ciencias sociales, como en otros campos, pueden perder popularidad o ganarla, pero rara vez desaparecer en su totalidad o ser eliminados para siempre. El paradigma que se escoge se basa en la subjetividad del individuo.

#### **4.2.2 Ángulo de investigación y dimensiones de análisis**

De este modo, considerando el concepto de *totalidad*, es posible estudiar la Reapropiación de un Modelo Educativo Virtual de una institución de educación superior que acontece en un estado del sureste del país, para así con este heurístico considerar las dimensiones en conjunto con la pregunta central de la investigación, siendo posible que el investigador y cualquiera que desee consultar y/o emplear las nociones de esta investigación puedan visualizar claramente a través de un gráfico, lo que se precisa observar empleando las nociones que Páramo Ricoy y Mendez (1999) aporta mediante la observación y consideración de la totalidad, la cual es posible acotar precisando el ángulo de investigación que a continuación se muestra.

**Figura 12** Pregunta central de investigación y Ángulo de investigación

**Pregunta central de investigación:** ¿Cómo se relaciona la gestión, la institucionalización y la cultura en la reapropiación de un modelo educativo virtual de una institución de educación superior?



Fuente: Elaboración propia.

Al precisar en esta figura las dimensiones cuya delimitación se efectuó apoyados en el heurístico de la totalidad, es posible determinar los campos de observación del modelo educativo virtual determinando y estableciendo cómo se relacionan y convergen la gestión, la institucionalización, la cultura y la reapropiación. Mediante la interrelación de estas dimensiones, se puede observar cómo se lleva a cabo la reapropiación del modelo educativo por los actores

sociales de este hecho y que es reflejado en el establecimiento de jerarquías, líneas de autoridad, acciones que reflejan la búsqueda de la legitimidad reconfigurando la cultura de la organización.

El enfoque de la totalidad desarrollado por Zemelman (1987), propone que el análisis de la realidad se lleve a cabo a través del estudio de las dimensiones que forman el contexto. Los principales elementos (Páramo Ricoy y Mendez, 1999), incluidos en este paradigma metodológico son: 1) el eje de análisis, formado por conceptos que sirven para relacionar las dimensiones heurísticamente y acercarse al hecho social que se desea estudiar; 2) las dimensiones de análisis, que son ordenadores cercanos a la pregunta central que guiarán el criterio del investigador, y 3) los conceptos que conforman una dimensión.

Por otro lado, en este esquema es posible observar que el hecho social está inserto en una totalidad y que al precisar el ángulo de investigación, es posible acotar los contextos internacional, nacional y estatal. Esto es de suma utilidad e importancia en la investigación ya que de acuerdo con Páramo, el ángulo de investigación permite delimitar las dimensiones que se relacionan directamente con el problema. Éste es un instrumento que se emplea para delimitar y acotar al ámbito en que se desarrollará la investigación, su contexto e incluso el universo de observación.

Los conceptos proporcionan al investigador trazos mediante los cuales le permitan observar el hecho a profundidad y así emitir explicaciones que hagan posible conocer la realidad social.

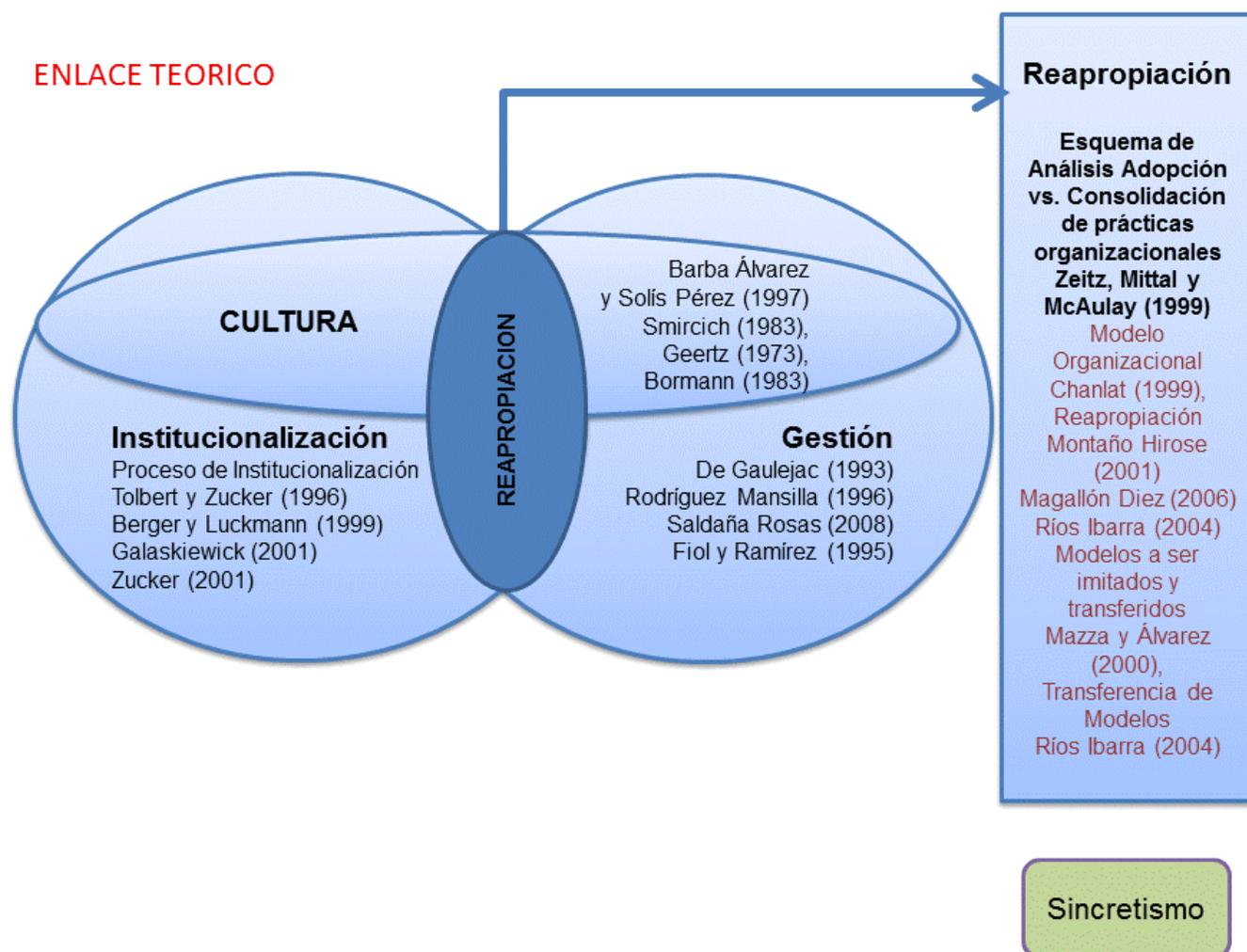
Se precisan a continuación los conceptos por dimensión:

**Figura 13**    **Conceptos por dimensiones**

Fuente: Elaboración propia.

Una vez planteado lo anterior y levantado la información a través del trabajo de campo, se consideró pertinente concentrar en un esquema las teorías que permitieran sentar las bases del análisis de la información obtenida, para que eso llevara a reflexiones y conclusiones del presente trabajo. Cabe aclarar, que esta lámina fue reformulada una y otra vez hasta que una vez concluida la investigación, reflejara el material teórico empleado por lo que significó un ejercicio de continuo replanteamiento acerca de los fundamentos que permitieran formular las explicaciones que en el apartado de Análisis de la Información y Reflexiones Finales se presentan, a continuación se muestra el esquema:

**Figura 14 Enlace teórico**



Fuente: Elaboración propia con ideas de diseño metodológico de Páramo Ricoy y Mendez (1999)

Como se aprecia en el esquema, las teorías que rodean al Modelo Educativo Virtual son las que corresponden a las dimensiones de análisis contempladas. Esto permitió fundamentar las explicaciones de la aplicación de los instrumentos y así obtener las reflexiones finales que se muestran en el apartado correspondiente. Así también, se observa que están conceptos que son

medulares y que rodean al planteamiento de teorías, mostrando que están presentes en la realidad social y que son consideradas en las explicaciones de lo que acontece en el caso.

Esta lámina acompañó al estudiante-investigador a lo largo del presente trabajo ya que al traerla consigo fue posible darse a la tarea de reflejar constantemente lo observado, lo cual resultó ser un ejercicio de constante reflexión a lo largo de todo el proceso de elaboración de la tesis. El plasmar las ideas de forma esquemática puede ser objeto de discusión propia a consideración del que aquí escribe, así como de continua consulta, reformulación y a compartirla con otros con el fin de enriquecerla.

### **4.3 Pregunta y conceptos de investigación**

“Del contexto hay que acotar sin ignorar la totalidad y poner el orden ante lo caótico por medio de la *pregunta de investigación*” (Páramo Ricoy y Mendez, 2009).

Una vez establecida la pregunta central de investigación, las dimensiones y los conceptos, es tiempo de sumergirse en el bagaje teórico que permita, observar el hecho social desde la perspectiva del ángulo de investigación para con ello generar reflexiones acerca de lo que acontece tomando como fundamento las teorías, así como un ejercicio de contraste que se intenta presentar como producto de un uso crítico de la teoría.

#### **4.3.1 Preguntas de investigación**

El *punto de partida* tiene sus comienzos en una pregunta o problema en específico. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1998, pág. 6), las investigaciones se originan en ideas, las cuales pueden provenir de distintas fuentes y la calidad de dichas ideas no están necesariamente relacionadas con la fuente de donde provengan. Frecuentemente las ideas son vagas y deben ser traducidas en problemas más concretos de investigación, para lo cual

se requiere una revisión bibliográfica de la idea. Las buenas ideas deben alentar al investigador, ser novedosas y servir para la elaboración de teorías y la resolución de problemas.

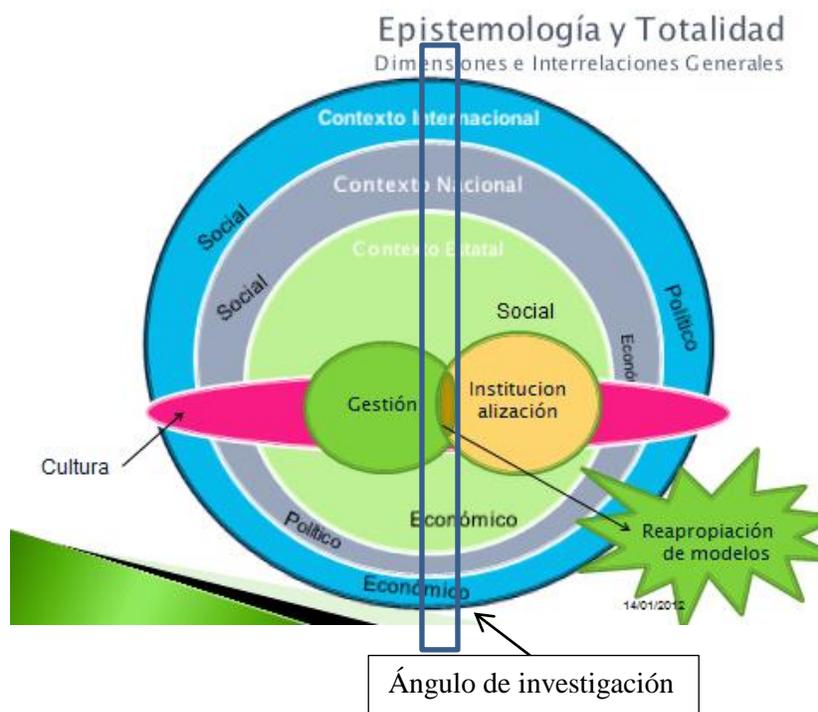
Según Sierra Bravo (1992) “el punto de partida de [...] toda investigación científica es la determinación del problema a investigar. Es evidente que al emprender una investigación, la operación primaria y básica es decidir qué se va a investigar y bajo qué aspectos”

La presente investigación busca responder a la **pregunta central**: ¿Cómo se relaciona la gestión, la institucionalización y la cultura en la reapropiación de un modelo educativo virtual de una institución de educación superior?

Para cada una de las dimensiones se plantea su respectiva **pregunta secundaria**: ¿Cuáles son los efectos de la reapropiación en el MEV? ¿de qué manera se institucionaliza el modelo educativo virtual en la reapropiación? ¿de qué manera influye la cultura en la reapropiación del modelo educativo virtual? ¿De qué manera se lleva a cabo la reapropiación del MEV?

Para su mejor apreciación, se muestra la siguiente figura:

**Figura 15** Ángulo de investigación y preguntas secundarias



<b>GESTION</b>	<b>INSTITUCIONALIZACIÓN</b>	<b>CULTURA</b>	<b>REAPROPIACIÓN</b>
¿Cuáles son los efectos de la reapropiación del MEV en la gestión?	¿De qué manera se institucionaliza el modelo educativo virtual en la reapropiación?	¿De qué manera influye la cultura en la reapropiación de un modelo educativo virtual?	¿De qué manera se lleva a cabo la reapropiación del MEV?

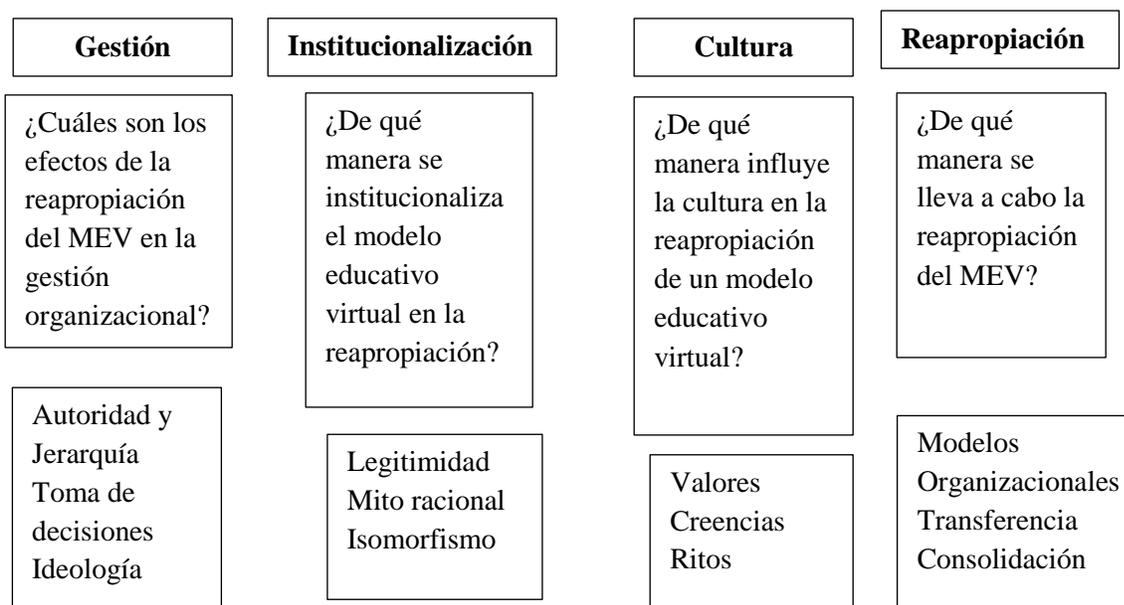
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2 Conceptos de investigación

La definición de conceptos viene a completar una parte fundamental de la explicación que el investigador expone a manera de ser claro en lo que realiza en la investigación. Esta actividad auxilia al investigador a precisar los aspectos que en concreto se referirá y observará para cada una de las dimensiones. Estos son determinados por la realidad social que se analiza, las

dimensiones, las preguntas de investigación así como las proposiciones y al contexto en que ocurre el hecho social.

**Figura 16 Las dimensiones, preguntas de investigación y sus conceptos**



Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión: Gestión

**Ideología:** es “el significado de un sistema rico en valores y creencias acerca de una organización, la cual comparten sus miembros y es lo que la distingue de otras organizaciones”.

Las raíces de la ideología se consolidan por medio del establecimiento de tradiciones y se refuerzan cuando ingresan nuevos miembros que se identifican con la escala de valores.

(Mintzberg, 1998, pág. 56).

**Organización Escolar.-** Conjunto formal de relaciones entre los elementos constitutivos del sistema. Relaciones entre personas, reglas de convivencia, reglas administrativas, el currículo, manteniéndose entre sí una determinada relación. Se fijan estrategias acorde a las

necesidades de cada plantel, tanto en su funcionamiento como en su equipamiento. (García Llamas, 2004).

**Diseño instruccional:** es el proceso de decidir qué métodos de instrucción son los mejores para lograr los cambios deseados en el conocimiento y las habilidades del estudiante en el contenido de un curso específico y de una población estudiantil en particular (Reigeluth, 2002, pág. 75).

**Equipamiento tecnológico:** se refiere a todos aquellos dispositivos electrónicos y de comunicaciones empleados en la Facultad y/o Escuelas y en las Sedes Académicas Municipales con la finalidad de establecer la comunicación entre las terminales de trabajo tanto locales como remotas, así como la conexión a la red de internet (definición propia).

**Infraestructura tecnológica:** es la que sustenta el sistema "virtual" de educación a distancia. Incorpora una gran variedad de medios que de forma integrada, inmediata y oportuna, permiten que los estudiantes de las aulas remotas tengan la sensación de "estar ahí" en el escenario de intervención de un proceso educativo, anulando las distancias y promoviendo un encuentro "cara a cara" en tiempo real. (Espinosa de los Monteros, 2000, pág. 244).

**Proceso de toma de decisiones:** la toma de decisiones nació con Hebert Simon que la utilizó como base para explicar la conducta humana en las organizaciones, ya que cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento. Una decisión es un proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir. El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma en cómo percibe la situación. El

proceso de toma de decisiones consta de las siguientes etapas: 1) percepción de la situación que involucra algún problema. 2) Análisis y definición del problema, 3) definición de los objetivos, 4) búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción, 5) Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos, 6) evaluación y comparación de las alternativas, 7) implementación de la alternativa seleccionada (Chiavenato, 2006, pág. 301).

**Poder.**- (Antro.) Capacidad de acción y medios concretos de coerción en el marco de una política. Está ligado a la autoridad, principio de justificación. La coherencia realmente percibida vivida entre estos dos elementos de la política que se realiza más o menos situando el poder entre dos extremos: la legitimidad y la tiranía (Torres, 2009, pág. 705).

### **Dimensión: institucionalización**

**Institucionalización:** de acuerdo con Berger y Luckmann (1997) es un proceso que supone la tipificación de acciones habituales por tipos y actores; ocurre cuando existe una tipificación recíproca de acciones habituales por tipos y actores.

**Interacción social.**- Relación entre dos o más sujetos individuales o colectivos de breve o larga duración en el curso, en la cual cada sujeto modifica su comportamiento o acción social en vista del comportamiento o la acción de otro, ya sea después de que ésta se ha desarrollado o bien anticipando o imaginado -no importa aquí si correctamente- cual podría ser la acción que el otro realizará en respuesta a la propia o por otros motivos (Gallino, 1983, pág. 550).

**Legitimidad:** se habla de legitimidad cuando la estructura formal se adhiere a las prescripciones de los mitos en el ambiente institucional permitiéndole demostrar a una

organización que actúa con base en propósitos valorados colectivamente de manera adecuada (Powell & DiMaggio, 2001, pág. 93).

**Mito racional:** es una prescripción racional que especifica a manera de reglas, los medios adecuados para buscar racionalmente los propósitos técnicos y prescripciones considerablemente institucionalizadas más allá del arbitrio de cualquier organización individual (Powell & DiMaggio, 2001, pág. 82).

**Isomorfismo:** Una forma de arraigarse poder político, legitimidad institucional, control de la incertidumbre y la obtención de una imagen de bienestar y seguridad es recurrir a la práctica del isomorfismo. De acuerdo con Hawley (1968) es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población, a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Existen tres mecanismos isomorfos: *isomorfismo coercitivo*, *isomorfismo mimético* e *isomorfismo normativo*. El primero motiva a las organizaciones a la imitación de prácticas a consecuencia de sus homólogas y/o de la propia sociedad, de acuerdo a su ideología cultural. El segundo es a consecuencia de un alto nivel de incertidumbre ambiental por lo que se recurre a ella y a la existencia de metas ambiguas y a formas homólogas que “garanticen” certidumbre haciéndolas parecer a las organizaciones como exitosas. El tercero se refiere a prácticas definidas por un área profesional a la que pertenezca la organización a través de organismos y/o políticas del contexto dictadas con el fin de legitimar su autonomía ocupacional (Powell & DiMaggio, 2001, pág. 108).

**Campo organizacional:** Conjunto de organizaciones que generan impulsos hacia la homogeneidad, en tanto dispositivo reductor de la incertidumbre y fuente de legitimidad; dicho campo adquirirá mayor pertinencia, en tanto aparezcan organizaciones dominantes, se concentre

la información y los recursos estratégicos, se desarrolle una conciencia colectiva o se requieran mayores niveles de legitimidad (Powell y DiMaggio en Montaña Hirose (2000b, pág. 15)).

### **Dimensión: Cultura**

**Cultura:** de acuerdo con Barba Álvarez y Solís Pérez (1997, pág. 82) “la cultura expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como mitos, rituales, cuentos, leyendas y lenguaje especializado. La cultura concebida como un conjunto clave de creencias y valores compartidos, llena muchas y muy importantes funciones: a) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, b) facilita la generación de compromisos en algo más amplio que el individuo, c) la cultura incrementa la estabilidad del sistema social; d) la cultura sirve como un artefacto que proporciona sentido y que, además, puede guiar y modelar la conducta”.

**Cultura:** la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida (Geertz, 1995, pág. 88).

**Cultura:** reglas compartidas que rigen los aspectos cognitivos y afectivos de los miembros de la organización y los medios por los cuales éstas se moldean y expresan. De particular relevancia son los significados, supuestos, normas y valores compartidos que gobiernan el comportamiento relacionado con el trabajo, las estructuras simbólicas, narrativas y de disposición en las que están cifradas; y -en la tradición funcionalista- las causas estructurales

y las consecuencias de las formas culturales y su relación con diversas mediciones de la eficacia organizacional (Pfeffer, 2000, pág. 39).

**Cultura organizacional:** la cultura organizacional hace referencia al sentido que los miembros de una organización le dan a sus acciones específicas en el marco de su vida cotidiana (Montaño Hirose, 2004b, pág. 28).

**Valores:** los valores constituyen elementos específicos de cada cultura: están fuertemente ligados a los símbolos, las leyes y los rituales, los cuales regulan varias de las dimensiones colectivas de la vida. Los valores del individuo son parte del contexto social y cultural. Este concepto tiene una función específica de forma central en la mentalidad: los valores proporcionan identidad y atraen los elementos necesarios en el aparato mental. Los valores son criterios bajo los cuales los individuos juzgan, seleccionan y ordenan diferentes comportamientos y varias formas de pensar las cuales dan forma a su contexto social: los valores son fundamentales para la orientación social del comportamiento (Ritzer, 2007).

Donald Davidson considera los valores como actitudes positivas del agente (las denomina pro) y entre ellos incluye no sólo los valores clásicos, sino también los principios estéticos, las ideas morales, los deseos, los fines y toda clase de preferencias. De esta manera, generaliza la noción de valor en un sentido semejante al usual en las teorías de sistemas dinámicos y en cibernética, que consideran valores toda clase de tendencias, como las que existen en todo sistema que posea alguna clase de teleonomía<sup>28</sup>, homeostasis o autorregulación. Desde esta perspectiva se habla de valores siempre que se manifiesten tendencias polares de atracción o

---

<sup>28</sup> Término que se refiere a la calidad de aparente propósito y de orientación de los objetivos de las estructuras y funciones de los organismos vivos, la cual deriva de su historia y de su adaptación evolutiva para el éxito reproductivo.

repulsión, lo que en la actividad humana se expresa como aprobación o desaprobación. Teniendo en cuenta la teoría de la evolución, se distingue entre valores preprogramados genéticamente – o información valorativa (información sobre cómo actuar, qué evitar, hacia donde tender; relacionados con los mecanismos biológicos de placer y dolor) - y valores culturales adquiridos. Los primeros son transmitidos genéticamente y forman parte del bagaje general de la especie; y, los segundos, son fruto del desarrollo de la cultura. (Donald, 1990, págs. 1-13)

**Creencias:** es todo aquello sobre lo que se asiente y se está conforme, son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva (Fernández C, 1995, pág. 109).

**Rito:** son genuinas actividades colectivas con un bajo grado de formalidad los cuales a menudo inician o concluyen una fase de eventos; el desarrollo de un rito denota una actividad en la cual la organización (o parte de ella) intenta establecer elementos o principios de sí mismo y de su rol y función en el mundo. (Alvesson & Berg, 1992, p. 84).

**Ritual:** Es una acción representacional presente en toda cultura: una práctica simbólica no necesariamente religiosa y opuesta a las acciones técnicas; es una acción susceptible de ser interpretada o decodificada que está integrada por dos elementos: los signos externos o visibles que nos remiten a los significados internos (Díaz Cruz, 1998, pág. 22).

### **Dimensión: Reapropiación**

**Modelo:** arquetipo o punto de referencia para imitarlo o para reproducirlo. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la

evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. (Real Academia Española)

**Modelo organizacional:** representación general de las estructuras y los procesos formales básicos asumidos para lograr los objetivos planteados por la organización (Montaño Hirose, 2006, pág. 4). El estudio de las grandes empresas privadas ha sido fuente de inspiración histórica; los recursos económicos, financieros y de mercado que generan han sido asociados con el empleo de modelos organizaciones provocando que estos se *trasladen* a otras esferas de acción como la educación universitaria (Montaño Hirose, 2000b, pág. 16).

Los modelos organizacionales son entendidos como el conjunto de prácticas, herramientas y/o técnicas organizacionales que la dirección de una organización implementa para alcanzar sus objetivos (Chanlat, 1999).

**Reapropiación:** proceso análogo al ajuste; término que se relaciona con la significación social e implica la relaboración del sentido, una especie de “resemantización” del modelo (Montaño Hirose, 2000b, pág. 30).

**Transferencia:** término que implica la abstracción teórica, pero oculta los elementos no transferibles y las consecuencias negativas del modelo debido a que su finalidad es lograr la generalización (Magallón Diez, 2006, pág. 10).

Un sin número de formas del accionar social han sido objeto de transferencia como la escritura, la religión, las estrategias militares, etc. (Montaño Hirose, 2000a, pág. 11). La transferencia de modelos organizacionales conoce diferentes niveles de institucionalización, algunos son incorporados de manera temporal en el sentido de una moda pasajera (Abrahamson,

1996), (Kieser, 1997) en (Montaño Hirose, 2000a, pág. 17) y que sólo algunos bajo ciertas condiciones alcanzaron el nivel de la objetivación y la sedimentación.

**Imitación:** Montaño Hirose (2006, pág. 3) afirma que “la globalización ha privilegiado cada vez más a la empresa trasnacional como centro institucional de la dinámica social” por lo que, las organizaciones tomarán como referencia a ésta para incluso plantearse el uso del isomorfismo con el fin de *imitar* ya que les es atractivo en cuestión de eficiencia, y adquisición de legitimidad social.

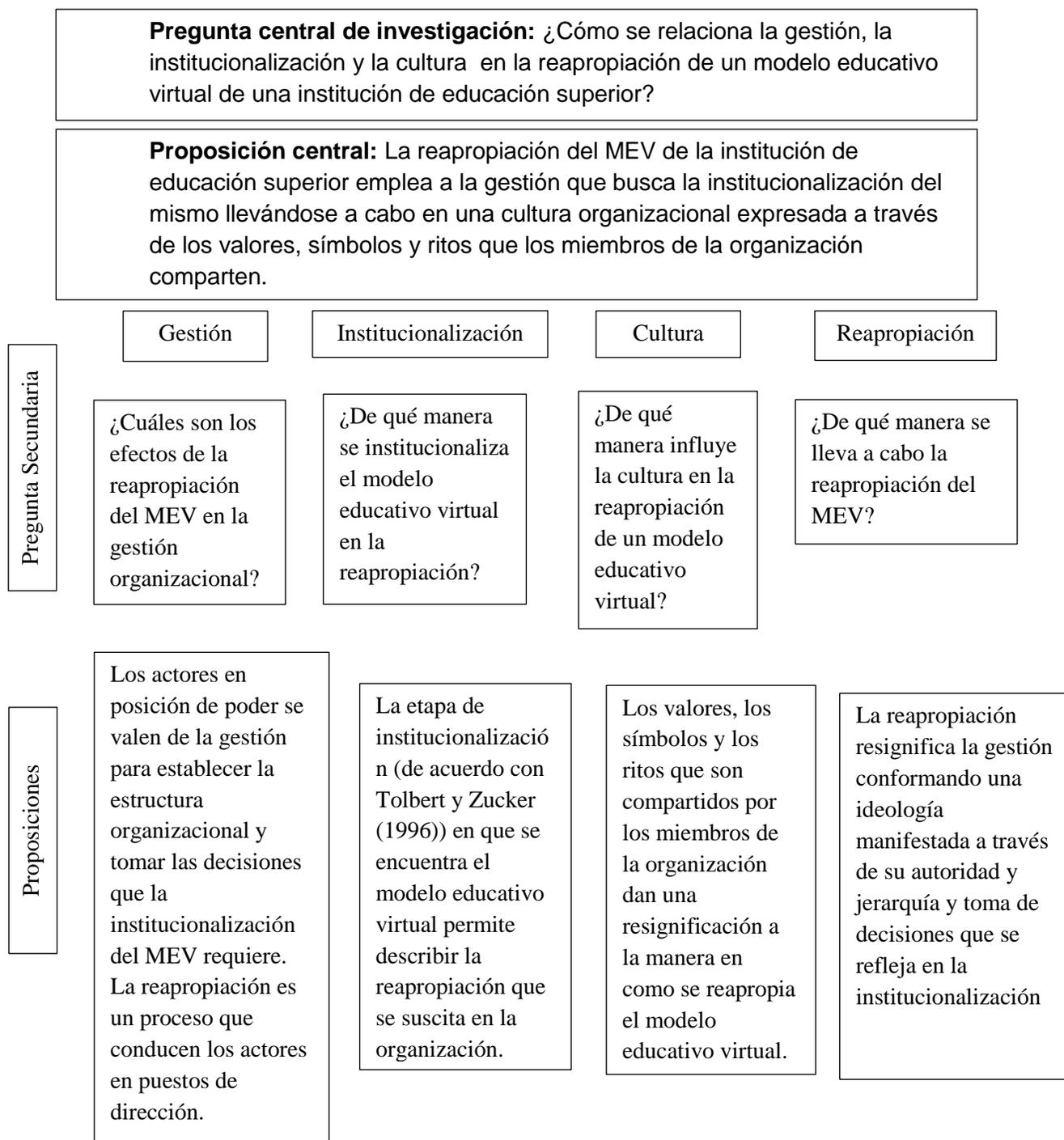
**Esquemas interpretativos:** son las ideas concebidas en lo individual y compartido en lo colectivo a cerca de un hecho o artefacto. Los esquemas interpretativos a disposición de los trabajadores son clave para reapropiarse las estructuras de control oficiales. Los grupos sociales pueden dar a un artefacto significados radicalmente diferentes y, con ello, surge una pluralidad de usos o aplicaciones muy distintos de los ceñidos por la normatividad originalmente planteada (Magallón Diez, 2006, pág. 18).

#### **4.4 Proposiciones de investigación**

En un estudio cualitativo, una proposición se define como una generalización que busca responder a la pregunta formulada por dimensión, mediante el empleo de conceptos que permitan reflejar su interrelación y que pretende explicar el hecho social visto desde cualquier ángulo.

A partir de las dimensiones gestión e institucionalización en cuya intersección se ubica a la reapropiación, y la dimensión cultura presente al llevarse a cabo este hecho social, se formulan las siguientes proposiciones que buscan responder a la pregunta central y a las secundarias de este trabajo. Lo anterior se presenta en la siguiente figura:

**Figura 17** Pregunta y proposición central, dimensiones, preguntas secundarias y proposiciones de investigación



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5 Universo de observación**

La investigación se llevó a cabo en la Universidad Autónoma de Chiapas en particular en la Universidad Virtual conformada por sus tres coordinaciones: Coordinación de Educación Continua y a Distancia (Ceducad), el Centro de Tecnologías de Información (CTI) y la Coordinación de Sedes Académicas Municipales. Así también, se investigó mediante la visita a los Centros, desde los cuales se oferta la mayoría de los programas educativos y a tres de las trece sedes académicas municipales, Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, San Cristóbal (las más grandes tanto por el número de estudiantes como por el número de equipos a disposición de los alumnos) a las cuales asisten los alumnos para tener acceso a una computadora y por ende a la plataforma desde la cual cursan los programas educativos.

#### **4.6 Unidades de observación**

En referencia a las unidades de observación, Sierra Bravo (1992, pág. 74) las enuncia como el conjunto de realidades que se observan, constituyen el objeto global de investigación de donde se obtienen los datos empíricos que contrastan la hipótesis o proposiciones con la realidad. Las unidades de observación son representadas por individuos, grupos sociales, instituciones y objetos culturales.

Para efectos de esta investigación, las unidades de observación son las siguientes:

- La Universidad Virtual y sus tres Coordinaciones: Coordinación de Educación Continua y a Distancia (Ceducad), Coordinación de tecnologías de información (CTI) y Coordinación de Sedes Académicas Municipales y sus respectivos departamentos.
- Los Centros
- Las Sedes Académicas Municipales

- Los Coordinadores de los programas educativos
- Los profesores quienes fungen ya sea como asesores en línea y/o diseñadores de materiales.
- Los alumnos
- Los programadores
- Los diseñadores gráficos
- Los pedagogos; y
- Los correctores de estilo

#### **4.7 Unidades de análisis**

Las unidades de análisis para esta investigación son:

- Las autoridades (La coordinadora general de la Universidad Virtual y los coordinadores: Ceducad, CTI y Coordinación de Sedes Académicas Municipales).
- Los coordinadores de los centros
- Los profesores
- Los alumnos
- La información impresa

#### **La muestra**

Una muestra en el enfoque cualitativo es la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre los cuales se recolectan datos, sin que necesariamente sean representativos del universo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998, pág. 34).

Para González Rey (2007) el investigador cualitativo irá definiendo los grupos en función de las necesidades que vayan apareciendo en el curso de la investigación, y lo primero que hará, antes de seleccionar a nadie, es implicarse en el campo, observar, conversar y conocer, de forma general los aspectos del contexto en que será desarrollada la investigación.

En este trabajo de investigación se realizaron 23 entrevistas: A la Coordinadora General de la Universidad Virtual, a los 3 coordinadores (Ceducad, CTI y Coordinación de Sedes Académicas), 2 coordinadores de Centros, 5 profesores, 1 diseñador gráfico, 1 programador y 1 pedagogo, 4 alumnos, 2 ex coordinadores de los primeros dos programas educativos que surgieron, 1 responsable de control escolar del Cecocise, 1 secretaria académica del CEDES, 1 coordinadora de proyectos especiales (departamento que no aparece en el organigrama de la Universidad Virtual pero que le brinda asesoría en el diseño de materiales y apoyo tecnológico) dictando los criterios en materia de equipamiento tecnológico y comunicación para la UV.

El criterio que se empleó para seleccionar y realizar las entrevistas fue el detectar a las personas que, de acuerdo al rol que juegan en la Universidad Virtual, fueran los informantes que permitieran al investigador conocer la operación del modelo educativo virtual, para así a través de ellos saber a profundidad la operación, tanto de la Universidad Virtual como de su modelo educativo. Del mismo modo, se apoyó en documentación impresa emitida por la organización, en la observación participante y no participante al asistir a eventos como la celebración del convenio de las sedes académicas en febrero de 2011, la toma de protesta de los egresados de la primera generación en desarrollo de software en noviembre de 2011 y la bienvenida de los alumnos aspirantes a ingresar al Módulo Introdutorio celebrada en enero de 2012, entre otros.

#### **4.8 Instrumentos de investigación**

De acuerdo a la naturaleza de la investigación cualitativa, a la pregunta y proposición central que buscan responder a las preguntas secundarias de cada dimensión, al contexto de la Universidad Virtual y a los actores sociales de la misma, se emplearon los siguientes instrumentos: la entrevista semi estructurada, la observación participante, la observación no participante y la consulta de fuentes documentales.

La realización de las entrevistas y las observaciones permitieron conocer a profundidad la operación del Modelo Educativo Virtual dando cuenta de la gestión de la organización, la institucionalización observada por el investigador, la reinterpretación que se suscita y qué resultado arroja un MEV reappropriado; la interpretación de la realidad realizada por sus actores dado el uso del artefacto tecnológico, así como la triangulación de la información permitiéndole al investigador observar el hecho social.

#### **4.9 Trabajo de campo**

El trabajo de campo se desarrolló en una primera etapa dando una primera mirada a la organización a través de visitas en las que se realizaba tanto observación participante como no participante; la primera se refiere al establecimiento de contactos que nos acercaran a la organización para así asegurar la viabilidad de la investigación y la segunda, a la visita a la organización para observar cómo opera; otra actividad consistió en echar un vistazo a la documentación impresa y revisión de la teoría de los estudios organizacionales para considerar elementos que nos permitieran explorar el hecho social.

Una segunda etapa consistió en recolectar la mayor información impresa y decidir qué método de investigación emplear. Se optó por recurrir al enfoque cualitativo ya que al observar

la influencia de los aspectos locales del hecho social permitió llegar a la consideración de que la institución de educación superior realizó una reapropiación al establecer su Modelo Educativo Virtual plagado de elementos culturales que particularizan dicha acción, por lo que se consideró que mediante el acercamiento cualitativo brindarían a la investigación una visión clara de lo acontecido y le arrojaría elementos pertinentes que explicaran la realidad social. Así también, se diseñaron guías de observación y entrevistas semi estructuradas para su aplicación. Aquí fue fundamental realizar visitas a la organización para pactar las entrevistas con los informantes; el contacto personal fue la clave para que fuera posible el acercamiento a la organización.

La tercera etapa del trabajo de campo consistió en la aplicación de los instrumentos mediante el levantamiento de la información a través de la observación y la aplicación de las entrevistas, para posteriormente realizar el trabajo de análisis de la información mediante el diseño metodológico y de lo recolectado mediante la aplicación de las técnicas de investigación.

#### **4.9.1 Observación**

La observación fue una de las técnicas que más aportó a la investigación, ya que permite a través del ejercicio de la misma, apreciar a los actores en su actividad cotidiana y es en ese ámbito en donde se celebran las acciones que le dan forma a la interacción social en la que se manifiesta la relación entre los actores. La observación, desde el inicio del trabajo de campo, fue permitiéndolo en diferentes momentos conocer información que no se tenía contemplado y que brindó a la investigación valiosas cogniciones que permitieran profundizar la investigación. Desde la observación no participante, el investigador permite que el hecho social “hable” por sí mismo y reflexione, a través de un silencio interno, sobre aquellos acontecimientos y experiencias que le brindarán una visión clara de lo que acontece en la realidad y le sea posible formular

adecuadamente los instrumentos de investigación y en su momento, analizar la información que lo lleve a reflexiones y conclusiones valiosas.

Desde la observación participante, la interacción con los actores sociales fue de las experiencias más relevantes porque a través de esa intervención el informante se expone acerca de la experiencia vivida. Asimismo, al cuestionar a cerca de los acontecimientos, sin ejercer presión ni parecer un interrogador, los actores mostraron disposición en comentar y enfatizar aspectos que enriquecieron la investigación y ampliaron cada vez el conocimiento del hecho social y lo que acontece a través de la celebración de eventos, en los cuales se pudo observar ciertas prácticas que constituyen ritos que al parecer se tornan un clásico en la celebración de dichos eventos y que los actores participan en ocasiones de una forma aceptada socialmente, lo que conlleva a la aprobación del resto de los participantes, así como a la simulación y ocultamiento de lo negativo tornando lo visible como aceptable para obtener legitimidad ante los ojos de la propia universidad como de la sociedad chiapaneca en la que están inmersos.

Es conveniente subrayar, que la observación participante favorece el acercamiento del investigador a las experiencias en tiempo real que viven personas e instituciones, es decir, el investigador no necesita que nadie le cuente cómo han sucedido las cosas o cómo alguien dice que han sucedido, él estaba allí y formaba parte de ello (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1999).

#### **4.9.2 Entrevista**

La entrevista es una de las herramientas más importantes ya que constituye un instrumento para los investigadores con inclinación cualitativa. La entrevista puede entenderse como un proceso metodológico interactivo cuyo objetivo es la captación del sentido del entrevistado y que se

considera un valioso instrumento para la recopilación de información (Rendón Cobián, 2007, pág. 141).

La entrevista semi estructurada permite al investigador profundizar en la exploración de la realidad social del caso de estudio, es uno de los elementos más importantes de la investigación cualitativa.

A través de este instrumento de investigación es posible captar aspectos que no serían posible a través de una entrevista estructurada, ya que por medio de este instrumento, se elimina la rigidez, y a pesar de que se tiene contemplando un orden desde el momento en que es elaborado este instrumento. Dada su flexibilidad es posible incentivar al entrevistado a que se explaye en otros aspectos no contemplados desde un inicio con lo que se logra profundizar y enriquecer la investigación.

La formulación de las entrevistas llevan al investigador a plantearse reflexiones que provienen de sus observaciones previas y que dada su exploración a los primeros indicadores teóricos que se contemplan, pueden constituir excelentes ayudas para la construcción del instrumento de investigación. Posteriormente, al aplicar las entrevistas mediante lo cual se suscita la interacción con los actores, resultó ser de las actividades más fascinantes del trabajo de campo, ya que la interacción con los actores, el observar sus gestos, su expresión corporal, sus pausas, su énfasis, sus puntualizaciones, su mirada dieron pauta a que compartieran comentarios que en ocasiones en un primer momento mostraron temor a que se grabara lo que decían, mientras que otros se explayaron más de lo que en un primer momento pensaron permitiendo conocer a profundidad su experiencia y rol dentro del Modelo Educativo Virtual.

Dentro de los entrevistados, cabe destacar a los alumnos quienes son el producto final de toda esta creación llamada Universidad Virtual y a quienes trastoca los resultados de todo este modelo educativo. Ellos mostraron alta sensibilidad y disponibilidad para compartir su experiencia; así también, la mayoría de los funcionarios mostraron tanto disposición como beneplácito en compartir sus vivencias y en comentar las vicisitudes y retos que han enfrentado.

Para esto, fue necesario que el desarrollo de la entrevista se propiciara en un ambiente de cordialidad y armonía para que el entrevistado se sintiera en confianza de compartir su experiencia y que se expusiera y expresara a viva voz aspectos que no se tenían contemplados al momento de formular el guion de la entrevista y que constituyeron valiosos indicadores de información que debíamos explorar a profundidad mientras que otros comentarios significaron el conocimiento de aspectos ignorados en un primer momento.

La celebración de las entrevistas en su mayoría se llevó a cabo en instalaciones de la institución en espacios en donde no se tuvieron percances o interrupciones significativas y en un tiempo pactado previamente, en el cual tuvieron el tiempo y momento suficiente para la celebración de la entrevista con toda tranquilidad.

En relación al análisis de las entrevistas constituyó una de las actividades más exhaustivas, delicadas y que mayor detenimiento y detalle implicó ya que es aquí donde se da todo el engranaje en relación a lo planteado en el diseño metodológico, esto es, el problema de investigación, sus dimensiones, las preguntas secundarias y las proposiciones que sirvieron como punto de referencia en el timón de este barco y porque fue el momento de interpretar lo reportado en las entrevistas y que dieron un significado valioso a que se obtuvieran las reflexiones

pertinentes entretejiendo la realidad con los fundamentos teóricos que nos permitirían explicar lo acontecido en el caso de estudio.

Para esto, se reunió la información impresa que representó la documentación formal emitida por la institución de educación superior, las observaciones realizadas y la información obtenida proveniente de la aplicación de las entrevistas para realizar el análisis de la información y crear el apartado de conclusiones por dimensión y reflexiones finales. Cabe señalar que, la información de las entrevistas fue grabada y transcrita fielmente para que a partir de ella, se obtuviera lo siguiente: a) conceptos en común comentados por los entrevistados, b) afirmaciones relevantes que se extrajeron de las descripciones, frases u oraciones a que hacen referencia a lo largo de sus reflexiones proveniente de su experiencia, c) la construcción de cuadros de tal forma que llevaron a la reflexión a partir de la información obtenida, d) con los cuadros mencionados, se obtuvieron las afirmaciones significativas y los temas relevantes los cuales permitieron la descripción exhaustiva del fenómeno, lo que conllevó a la siguiente actividad que consistió en el análisis de la información, la cual implicó el uso crítico de la teoría mediante el empleo de aquellas reflexiones teóricas que nos permitieron brindar una explicación desde el punto de vista y fundamento del investigador.

#### **4.10 Validez y confiabilidad**

Para todo trabajo de investigación resulta indispensable reunir la validez y la confiabilidad requerida. Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (1998) la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Existen dos tipos de validez: interna y externa; la interna es la que se refiere a la concordancia de la investigación en cuanto a su apego a la realidad y la externa es la

concordancia con la realidad que hace referencia a otros fenómenos que no aborda la propia investigación pero que son similares.

La validez, para Sierra Bravo (1992), es la capacidad que debe tener una investigación para mostrar o representar la realidad a la que hace referencia; una investigación es válida si representa las características del fenómeno que intenta describir. La investigación se encuentra inmersa en la apreciación de los actores, acorde a su subjetividad y a la valoración que tengan de los hechos, por lo que en todo momento es conveniente que el investigador tenga la conciencia y el cuidado de hacer tanto un uso crítico de la obtención de los resultados en la aplicación de los instrumentos metodológicos, como de la (s) teoría (s) que le auxilie para explicar lo que acontece en el fenómeno. La investigación asegura su validez al estar sustentada en un diseño metodológico cuidadoso, el cual se muestra al establecer el ángulo de investigación haciendo las consideraciones de los contextos en el que se desarrolla el hecho social, el establecimiento de la pregunta y proposición central, las dimensiones de análisis, las proposiciones y conceptos de investigación; el empleo de la triangulación de la información es otra forma de validar la información obtenida.

La triangulación de la información fue un ejercicio relevante en el análisis de la información. Los documentos fuentes provienen del material impreso de la institución de educación superior. Esta información es parcial se debe aceptar con las reservas pertinentes del caso por provenir de la propia institución. Otra información impresa lo constituyen lo informado en la prensa local y nacional acerca del quehacer de la Universidad. El uso de la observación participante y no participante en la celebración de eventos de la Universidad Virtual, así como el acercamiento a través de la aplicación de las entrevistas a los diferentes informantes quienes

crean y recrean su experiencia a través de su rol en el modelo educativo, constituyen las fuentes que brindan la información a cerca de lo que acontece en el caso de estudio.

Para cumplir con el requisito de la validez interna, se procedió a realizar un análisis basado en los resultados de la reformulación teórica; en cuanto a la validez externa, este criterio difícilmente se aplicaría a una tesis doctoral por contemplar una sola intervención y en cuestiones de emitir como investigador alguna generalización hay que ser muy cuidadosos al emitir un juicio de este tipo, ya que se estaría hablando de asumir como cierto una reflexión que fuera “valido” para toda organización de este tipo, en este caso, para las instituciones de educación superior estatales.

La confiabilidad, parafraseando a Sierra Bravo (1992) consiste en preguntarse hasta que punto los datos o resultados que se obtuvieron son creíbles, es decir, si se apegan a la realidad que se observa.

Para cumplir con el requisito de la confiabilidad, este trabajo de investigación se documentó previamente a través de un protocolo y es conveniente comentar que se conformó una base de datos que contiene, entre otros elementos, la transcripción de las entrevistas realizadas, las cuales con el fin de obtener información confiable, se notificó a los informantes que los datos se utilizarían de manera anónima y únicamente con fines académicos.

La recopilación de información se realizó a través de varias visitas realizadas a la institución de educación superior. Se realizaron diversas notas acerca de la observación, se revisaron varios documentos y se llevaron a cabo entrevistas a los informantes. El proceso mismo de la investigación, conforme se fue desarrollando, se tuvo la necesidad de ir realizando los ajustes necesarios tanto en el plano teórico como metodológico y teniendo en mente una

prudente apertura a nuevos acontecimientos, consultándolos constantemente en la búsqueda de los fundamentos teóricos que nos permitieran explicar lo que iba surgiendo a lo largo de la investigación y teniendo en consideración lo mencionado por Rendón Cobián (2007): “resulta también importante no asumir de manera acrítica una teoría ya aceptada sino reflexionar sus posibilidades y limitaciones, primero dentro del marco de la discusión previa a la realización de la investigación de campo y, posteriormente, a partir del análisis e interpretación de los resultados”.

#### **4.11 Resumen de informantes**

En el cuadro que se presenta a continuación, relaciona la lista de informantes a los que se entrevistó para la realización de esta investigación:

**Tabla 16 Informantes**

<b>Informante</b>	<b>Sexo</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad</b>
Informante 1	F	Directivo estrategico general	12 años
Informante 2	F	Operativo en sistematización	5 años
Informante 3	F	Directivo de sedes	6 años
Informante 4	M	Coordinación de CTI	5 años
Informante 5	M	Directivo de Centro	5 años
Informante 6	F	Operativo de Centro	3 años
Informante 7	M	Directivo de Centro	15 años
Informante 8	F	Directivo medio de Centro	5 años
Informante 9	F	Directivo de proyectos	10 años
Informante 10	M	Docente Facultad UNACH-UV	12 años
Informante 11	F	Docente Facultad UNACH-UV	18 años
Informante 12	F	Docente Facultad UNACH-UV	11 años
Informante 13	F	Docente Facultad UNACH-UV	15 años
Informante 14	M	Docente Facultad UNACH-UV	10 años
Informante 15	M	Diseñador gráfico	3 años
Informante 16	M	Programador	4 años
Informante 17	F	Pedagogo	4 años
Informante 18	F	Egresada 1ª generación de Gestión Turística UV	N/A
Informante 19	M	Alumno de Derechos Humanos UV	N/A
Informante 20	F	Alumna de Gerencia Social de la UV	N/A
Informante 21	F	Alumna de Gerencia Social de la UV	N/A
Informante 22	M	Ex directivo (2007-2011)	15 años
Informante 23	M	Ex directivo (2002 – 2007)	20 años

N/A: no aplica

Fuente: Elaboración propia.

En relación a los informantes se consideraron aquellas personas que fueran claves para así los instrumentos diseñados y de ellos obtener valiosa información. En referencia a los funcionarios de las Coordinaciones de la Universidad Virtual, todos ellos ocupan su puesto desde la creación de la Universidad Virtual y sólo una ya estaba anteriormente en la institución de educación superior. Se contactó a dos ex coordinadores de los programas educativos que se ofertaron al inicio y que brindaron información respecto a los inicios de la Universidad Virtual. De los centros, que fueron constituidos para ofertar la mayoría de los programas de estudio a

distancia y realizar labores de vinculación y extensión, se entrevistaron a coordinadores generales, a la secretaria académica del CEDES y en el caso del Cecocise, el entrevistado es la coordinadora de la licenciatura en Derechos Humanos, quien además realiza labores de control escolar. Los docentes, han impartido al menos una materia en un programa educativo y algunos de ellos han colaborado como diseñadores instruccionales de materiales. En relación a los alumnos se contó con la visión de un egresado y el resto se encuentra cursando un programa educativo proveniente de un Centro.

## ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

Una vez llevado a cabo el trabajo de campo mediante la aplicación de los instrumentos, es momento de realizar el análisis e interpretación de la información del estudio de caso con la finalidad de conocer qué es lo que arrojaron los datos obtenidos. El hecho de realizar una investigación de un estudio de caso<sup>29</sup>, representa una tarea fascinante e intrépida ya que implica ponerse en contacto con los actores quienes crean y viven la realidad de la organización en el acontecer diario y al mismo tiempo acceden a ser observados e interrogados a través de este tipo de trabajo de investigación. El acceder a un espacio íntimo en donde se suscita una realidad que es reinventada y recreada por los propios actores, suele no ser una tarea fácil, por lo que se busca acceder a este espacio a través del contacto personal con los informantes propiciando un clima de confianza y de óptima comunicación logrando acceder a lo más recóndito y oculto que manifiesten las acciones de los actores. Por tanto, esto conlleva un periodo largo de trabajo de investigación, el cual se suscita en diversos lapsos de acuerdo a lo que manifieste el hecho social. En este caso particular, la estrategia cualitativa es la que permitió acceder a un caso de estudio para describir la reapropiación de un Modelo Educativo Virtual llevado a cabo en una institución de educación superior situada en el Estado de Chiapas. El estudio accedió al mundo organizacional del caso para conocer de viva voz de sus actores como es la realidad de este hecho social.

El acercamiento a la organización a través de la estrategia cualitativa buscó reflejar fielmente a través del contacto directo con los actores, las implicaciones acontecidas al incorporar a la par de su actividad de oferta presencial, un modelo educativo virtual, hecho que

---

<sup>29</sup> Un estudio de caso de acuerdo con Denny (1978, pág. 30) es un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo.

llevó a la organización a adentrarse a un nuevo ámbito de desafíos y de roles para sus actores. Para realizar el estudio, se aplicaron diversas técnicas, como la observación participante, la observación no participante, la entrevista a profundidad y la consulta de fuentes documentales los cuales permitieron cuidadosamente acceder al ámbito de los actores y al de la propia organización.

Para la observación participante y no participante se elaboraron guías flexibles de observación en la cual se llevó a cabo una descripción de los hechos acontecidos, de los detalles observados en las actividades de la organización a las que se asistió, y se buscó captar todo lo que aconteciera. Esto permitió establecer el primer contacto con los actores clave de la organización, buscando concertar una entrevista que permitiera acceder al espacio en el que se suscita el hecho social a través de lo dicho por los propios actores. Los contactos con los informantes se realizaron a través de distintas formas, una de ellas fue el acceder a gente conocida previamente y que participó en el momento en que comenzó a operar el modelo educativo virtual, para que nos pusiera en contacto con todos los actores que tuvieron presencia y acción en dicho momento. Al acceder a la información que nos fuera concedida por los actores, quienes varios de ellos se convirtieron en informantes clave, implicó penetrar en distintos momentos y lapsos de tiempo a la organización, lo que finalmente benefició a la investigación, ya que conforme esta se fue desarrollando, permitió conocer lo que la realidad social reportaba y así ir documentando de manera apropiada la investigación e incorporar lo necesario en las aproximaciones teóricas.

La entrevista a profundidad implicó la elaboración de una guía de preguntas abiertas relacionadas con la pregunta central de investigación, así como con las preguntas secundarias y las proposiciones teóricas planteadas en el Diseño Metodológico, las entrevistas se realizaron en sus espacios de trabajo.

Las entrevistas fueron pactadas en distintos momentos, tanto en función del tiempo y disposición y acceso al entrevistado, así como en el momento propicio de acuerdo a lo que la investigación iba reportando. Esto implicó un periodo de agosto de 2011 a junio de 2012. Como se puede observar, se entrevistaron a directivos, a directores de niveles medios y operativos de la Universidad Virtual y a maestros y alumnos del Modelo Educativo Virtual.

La información fue recolectada y grabada en una grabadora de voz; se llevó un registro de la fecha, nombre del informante, puesto, antigüedad y número de la grabación para establecer un control. Cada una de las entrevistas y observaciones fueron transcritas textualmente, haciendo las anotaciones al calce de los detalles y comentarios que el investigador iba observando por más mínimos y quizá en un primer momento, sin una consideración e impacto específico, pero que pudiera significar algo posteriormente al momento de triangular la información. Una vez obtenida esta información, se procedió a elaborar cuadros analíticos que permitieran seleccionar los extractos de las entrevistas y observaciones que reportaran indicios clave para la pregunta central, preguntas secundarias, proposiciones teóricas y dimensiones. Por otra parte, a lo largo de la investigación, se fue creando un archivo electrónico en el que se recopiló una serie de análisis y reflexiones de lo que se iba observando y obteniendo a través de todos los recursos; una vez tenido esto, implicó realizar un cuidadoso análisis de la información que en este apartado se presenta y que también contribuyó a conformar las Conclusiones por Dimensión y las Reflexiones Finales.

Las temáticas del estudio están en función de lo establecido previamente en el Diseño Metodológico presentado y su contenido se vio sumamente enriquecido con lo brindado consciente e inconscientemente a través del contacto con los actores de la organización estudiada, quienes sin saberlo, nos brindaron el cúmulo de información que da sentido y

conformación a la investigación. Una tarea ardua resulta ser el acceder al espacio de trabajo y al mundo simbólico de los actores, quienes en ocasiones guardan celosamente su vida organizacional.

## **Introducción**

(Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1999) hacen alusión a los rasgos peculiares del diseño cualitativo, señalado por Janesick (1994), entre los que figuran el hecho de que éste es holístico, es decir, se mira con una visión amplia y se comienza con una búsqueda por comprender lo complejo coincidiendo con lo planteado por Zemelman (1987) en relación al heurístico de la totalidad, mediante el cual se busca ir más allá de la mera superficie; trascender las apariencias observando a los actores en sus interacciones dentro de la organización.

Auxiliándose de la estrategia cualitativa, esta investigación se planteó analizar la Reapropiación de un Modelo Educativo Virtual, lo cual implicó a la organización hacer uso de la gestión en la búsqueda de institucionalizar dicho modelo, suscitándose este hecho en una cultura organizacional cuyas manifestaciones a considerar son los valores, símbolos y ritos; por lo que se considera que a través del uso de dicha estrategia, fue posible indagar en el caso de estudio obteniendo el testimonio de viva voz de los actores sociales, quienes llegaron a ser los informantes clave de este hecho social y quienes a través de compartir su experiencia, percepción y apreciaciones fue posible realizar esta investigación que además de buscar documentar esta realidad social, busca brindar a todo el lector, un panorama de lo que acontece en una institución de educación superior en particular cuando se plantea incursionar en la educación a distancia.

Mediante la aplicación de los instrumentos se propuso adentrarse a lo recóndito pero existente de las interacciones sociales de los actores, así como de lo que conforma su percepción

y sentir al interactuar y ser parte de una estructura organizacional que opera un Modelo Educativo Virtual.

Es importante comentar a continuación, ciertos rasgos que caracterizan y a la vez particularizan las instituciones de educación superior que se han planteado y que ofertan programas educativos a distancia, en especial a la organización que se cita en este trabajo:

Las Universidades son espacios en donde se propicia la interacción de actores; traen consigo una historia propia, una formación e ideología y que el hecho de estar presentes en un mismo lugar geográfico, obedece a que forman parte de un todo que conforma una institución de educación superior. En este caso, se habla del rector y demás integrantes tanto de cuerpos colegiados como de autoridades en escuelas y facultades, que forman la esfera de la alta jerarquía, así como de administrativos (con su propia estructura organizacional, autoridad y jerarquía e ideología), de profesores y alumnos.

Esta organización que data de 1974 a nuestros días, ha evolucionado en relación a que en un principio, estaba conformada por una sola escuela de ciencias químicas, que ofertaba un solo programa educativo de licenciatura y contaba con unos cuantos maestros a quienes se buscaba, en las escasas empresas existentes en la localidad, para que vinieran a dar clases, lo cual implicaba un esfuerzo para la institución, ya que en ocasiones era difícil que alguien accediera a “ir a dar clases” (comprometerse a dar una cátedra en un horario y lugar fijados), así como que tuviera los conocimientos requeridos. Hoy en día, la UNACH está conformada por 1,600 profesores tanto de tiempo completo, medio tiempo y asignatura; cuenta con facultades y escuelas localizadas a lo largo del territorio chiapaneco, situándose principalmente en los

lugares de mayor concentración de población y a las que asisten estudiante provenientes de los lugares circundantes en los que se localizan Facultades y/o Escuelas.

Es una institución de prestigio en el estado (a pesar de haber otras que ofertan licenciaturas), ya que el hecho de que un estudiante pertenezca y logre ingresar a alguno de sus programas, implica un orgullo identificado por la sociedad chiapaneca de ser un “unachense” y cuya identificación se refuerza con la portación de alguna indumentaria tal como un pin, una playera, una taza, un bolso con el escudo de la universidad, acompañado por el lema “por la conciencia de la necesidad de servir”, el cual es identificado por prácticamente cualquier habitante ciudadano de Chiapas.

La Universidad promueve en el discurso de sus directivos, que el ingreso de ésta al espacio cibernético a través del cual oferta programas educativos a distancia se debe al ánimo de incrementar la cobertura, de modo que la educación superior llegue a las poblaciones más marginadas con lo que logra efficientar recursos, ya que no se tiene que invertir en infraestructura, sino en recursos tecnológicos que permitan hacer llegar la señal vía internet a las sedes académicas localizadas en distintos puntos geográficos del Estado, y con esto satisfacer una demanda social solicitada desde los tiempos del gobernador Salazar Mendiguchía (2000-2006). Este cometido continuó con la rectoría del período (2006-2010), la cual buscó la meta de tener ofertados 9 programas educativos de nivel licenciatura a distancia (buscando que este número se incremente a once en un corto plazo), así también, se comenzó a gestar el cabildeo de cierto personal interesado en encabezar el proyecto que ya empezaba a surgir como tal desde el 2006, y que dio origen a la CGUV y sus coordinaciones, la necesidad de establecer una estructura organizacional, con personal dedicado a las diferentes actividades que conlleva desde la operación del Modelo Educativo Virtual, hasta el establecimiento de las gestiones realizadas

por los puestos establecidos en dicha estructura organizacional, y al mismo tiempo figuraron intereses políticos al interior de formar una “nueva universidad” originando el surgimiento de la Universidad Virtual de la UNACH, la cual cuenta con dos inmuebles a su disposición, en los que opera su personal; así también, existen las oficinas localizadas en ciertas Facultades desde donde opera un coordinador de programa (s) educativos (s), así como el establecimiento de Centros, desde los cuales se lleva el control escolar de determinado (s) programa (s), y demás actividades de vinculación e investigación.

Lograr contactos para realizar la presente investigación, se vio plagada de distintas vicisitudes, y éste fue realizado en distintos momentos. Hay quienes opinaron, que al acceder a una organización en la cual ya se tenía una relación previa, sería “fácil de ingresar”, reflexión que en este caso no se aplica. Hubo informantes que desde el principio accedieron gustosos a ser entrevistados, mostraron estar interesados en el tema e inclusive mantuvieron los contactos una vez concluida la investigación, mientras que otros se mostraron recelosos y solicitaron documentación previa que avalara tanto la forma de hacer la entrevista, los medios, así como la autorización de hablar acerca de sus actividades.

En relación al acceso a la organización, también es conveniente destacar, la asistencia a eventos organizados por la institución relacionados con la Universidad Virtual, las visitas a los inmuebles en donde se están localizadas las coordinaciones y los departamentos, teniendo acceso a los actores en su medio de trabajo, así como las visitas realizadas a las Sedes Académicas Municipales, a los Centros y el acceso a documentación interna de la organización y a publicaciones emitidas por la misma institución, representaron cada una de ella, valiosas fuentes de información que hicieron posible internarse en el mundo simbólico y oculto de una organización educativa.

En relación al personal que conforma la Universidad Virtual, se pudo observar que las coordinaciones cuentan con oficina independiente (dividido por medio de tabla roca) de la gente operativa. La estancia donde se encuentra la gente operativa está provista de escritorios y su equipamiento tecnológico necesario. Los coordinadores son gente adulta mayor de 40 años, que en su mayoría, ya trabajaban para la universidad y que fueron promovidos (o se promovieron) para ocupar un puesto directivo en la UV; en el caso de la gente operativa, tal como los correctores de estilo, los diseñadores gráficos, los programadores, etc son personal que fue contratado de nuevo ingreso y en su mayoría son egresados de la misma universidad, por lo que son menores de 35 años. Las oficinas que se establecieron para que la gente operativa realizara sus funciones, están provistas de muebles de triplay color caoba, los cuales separan a un operativo de otro. Los muebles tienen buena apariencia y cada uno cuenta con un equipo de cómputo y están conectados en red compartiendo recursos, tales como impresoras y scanner. El ambiente compartido por la gente operativa es más relajado y de mayor camaradería, turnándose inclusive para ir a desayunar y dejar “momentáneamente” sus actividades; la gente operativa se protegen entre ellos y existen redes de grupos informales que buscan destacar sobre el resto. El personal que forma parte de los Departamentos de Diseño Educativo y Planeación Educativa que diseñan y pone en marcha (la carga en la plataforma Moodle) son gente dinámica, interesada en mantenerse actualizada acerca de los usos y aplicaciones que brinda la plataforma, tratan de innovar al realizar su trabajo y muchas de ellas tienen trato directo con los profesores, quienes la mayoría de ellos, al mostrar resistencia de transformar su programa de estudios, (que en ocasiones es una unidad académica muy parecida a la que imparten en algún programa del modelo presencial), el hecho de apegarse a los requerimientos de diseño para que sea posible que su unidad académica sea cargada a la plataforma, son situaciones que al personal de diseño y

puesta en marcha de las unidades académicas les ha costado manejar, surgiendo conflictos que en ocasiones se solucionan rápido siempre y cuando los profesores den muestra de una apertura paulatina, ante un nuevo modelo educativo; mientras que en otras ocasiones, este conflicto se ha prolongado y tiene que intervenir el jefe de este personal y/o el Coordinador del programa para entablar un diálogo con el profesor y darle solución al conflicto.

Los departamentos que integran la CTI están avocados a las actividades relacionadas con las cuestiones técnicas de funcionamiento de la plataforma y mantenimiento de la conectividad. Está localizada en el edificio de la Colina Universitaria y cuenta con personal técnico relacionada con el área de sistemas computacionales. Se puede observar un ambiente de trabajo relajado (por su vestimenta comúnmente de mezclilla y un poco de camaradería); en su mayoría es personal que tiene menos de 35 años de edad, varios de ellos son egresados de la universidad y tienen escasa o casi nula relación con los asesores en línea de los programas educativos. Su inmobiliario es el mismo que el empleado en oficinas del modelo presencial y lo que más espacio abarca es el equipo de cómputo, las impresoras, los servidores, los equipos de video, las conexiones etc. relacionadas con la actividad de cada departamento.

La Coordinación de Sedes Académicas Municipales está integrada por personal femenino, dicha coordinación y sus departamentos se localizan en el edificio de Terán y están a un lado de la Unidad de Proyectos Especiales. En relación a las funciones que le son conferidas formalmente en el organigrama, son las gestiones con el gobierno municipal del lugar donde están las sedes académicas establecidas y con el personal de la sede (el encargado de centro de cómputo y el pedagogo) que se encuentra apoyando a los alumnos que acuden. La Coordinadora es quien hace los viajes periódicos a las sedes y primordialmente entabla continuas reuniones de trabajo con los representantes de las cabeceras municipales cuando se va a establecer la sede.

Una vez establecida la sede, la CTI es quien coordina el mantenimiento y aseguramiento del estado de la señal de internet enviada a la sede. El ambiente de trabajo en la Coordinación de Sedes Académicas Municipales es formal, debido a que se consideran ser la “imagen de la UV” ante las comunidades y se viven continuas tensiones porque ellos son quienes tienen que resolver cualquier anomalía que se presente en las sedes y auxiliarse de algún otro departamento, inclusive de otra coordinación que se requiera. Su inmobiliario es el empleado por la UV y el personal son mujeres mayores a los 32 años.

La Unidad de Proyectos Especiales está localizada en el edificio de Terán y su personal es primordialmente técnico abocados al diseño instruccional de materiales, la administración de la plataforma y contacto con los coordinadores de programas educativos y con la misma CGUV. Sus labores realizadas para la UV son primordialmente en relación al diseño de materiales, a la oferta del Diplomado y a la capacitación de los asesores en línea; además realiza actividades con el Ceducad abocados a la educación continua, por lo que llegan a tener relación con personal de las Facultades y Escuelas del modelo presencial. Su ambiente de trabajo es relajado y de mayor camaradería, ya que la mayoría del personal son jóvenes de no más de dos años de egreso de la universidad y dadas sus labores, su herramienta primordial es la computadora. El inmobiliario está provisto por muebles de triplay color caoba. El personal está integrado por jóvenes menores de 32 años y la Responsable de la Unidad es la única que pasa este límite.

Los inmuebles dispuestos para la Universidad Virtual, uno ubicado en la colonia Terán y otro en la Colina Universitaria, están provistos con mobiliario, equipos de cómputo, recursos tecnológicos, servidores y equipos de almacenamiento secundario, que permiten llevar a cabo las actividades que se desarrollan. En el inmueble ubicado en Terán se encuentran la Coordinación de Educación Continua y a Distancia (Ceducad), la Coordinación de Sedes Académicas

Municipales y la Coordinación de Tecnologías de Información (CTI) cada una con sus respectivos departamentos. En el segundo, se localiza la Coordinación General de la Universidad Virtual (CGUV) y las Unidades de Evaluación y/o Difusión Académica y la Unidad de Apoyo Administrativo, así como el Sistema Multimedia, que es independiente de la Universidad Virtual ya que brinda apoyo tanto al modelo educativo presencial, como la virtual para diseñar y grabar videoclases<sup>30</sup> que pueden ser utilizados como un recurso de apoyo a sus unidades académicas.

El personal del inmueble de la Colina Universitaria, hace uso de un inmobiliario similar al que es empleado en oficinas que pertenecen al modelo presencial y esto coincide con el hecho de que cierto personal ya trabajaba para la universidad como administrativo y ahora ocupa un puesto en la Universidad Virtual (un mayor número de personal del inmueble de la Colina ya trabajaba en la UNACH en comparación con el del inmueble de Terán), habiendo personal que sigue haciendo una doble función (es decir, haciendo labores tanto del modelo presencial como del MEV o bien siendo multifuncional) cada vez siendo estos menos personal el que vive esta circunstancia. Todo el personal de este inmueble es mayor de 35 años y sus labores son más que nada administrativas y su formación también esta relacionada con este campo y algunas de ellas obedecen a labores secretariales. En este inmueble está ubicada la CGUV, encabezada por la coordinadora general, quien cuenta con una asistente y una secretaria que representan su unidad de apoyo administrativo; la Unidad de Evaluación y Difusión Académica lo encabeza una persona cuyas funciones dependen de la labor de difusión que considere la Coordinadora de la CGUV se deben realizar. Cabe destacar que este inmueble está en la misma área, en la Colina, en donde se ubica la Rectoría General de la UNACH. El ambiente es cordial, más formal y hay menos camaradería en comparación con el de Terán; su personal muestra una expresión más

---

<sup>30</sup> El uso de las videoclases es aún una práctica poco empleada en el MEV a pesar de que la UV instaló una sala en el Ceducad y compró equipo especializado para ello.

seria, es un ambiente menos relajado que el de Terán y se observa mayor tensión y competencia dado que los puestos, a pesar de haber los operativos, como en el de Terán, la presencia de la oficina de la CGUV ejerce una mayor presión y sensación de mayor “vigilancia” y supervisión sobre el personal y sus actividades. Las coordinaciones que se encuentran localizadas en este inmueble, el de Terán, primordialmente las de Ceducad y Coordinación de Sedes Académicas Municipales, es el personal que tiene contacto con los profesores que imparten y/o diseñan alguna unidad académica; los alumnos del modelo educativo virtual interactúan primordialmente con sus coordinadores académicos según el programa educativo y por alguna circunstancia en particular siendo esto esporádico, con algún personal del CTI y/o con la Coordinación de Sedes Académicas.

El inmueble de la Colina Universitaria se ubica dentro del área y circuito que conforma la UNACH, mientras que el inmueble de Terán se encuentra fuera de esta área, al costado derecho a unos 900 metros de la entrada principal del circuito que conforma la UNACH. A pesar de no localizarse lejos del campus universitario de la UNACH (a un costado), en sí ya no pertenece al área universitaria, ya que ésta termina y enseguida hay otros terrenos ocupados con otros inmuebles cuya actividad no tiene nada que ver con la universidad ni con su giro, y enseguida de éstos se localiza el inmueble de Terán.

### **Dimensión reapropiación**

En este trabajo se considera como dimensión central a la reapropiación. Se expone enseguida un análisis de conceptos que se asocian al citar a la reapropiación. Esto se realiza con la finalidad de observar matices, diferencias, similitudes entre los conceptos que permitan analizar lo acontecido en la realidad de la organización. Los conceptos que se exponen son imitar, asimilar, aprender,

aprehender, apropiarse vs. implantar, transferir y enseñar. A continuación se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 17 Conceptos relacionados con la reapropiación**

Palabra	Definición en el Diccionario Larousse	Definición en el Diccionario de la Real Academia Española
Imitar	Reproducir de forma exacta o muy parecida determinada cosa o característica (pág. 547).	Hacer o esforzarse por hacer algo lo mismo que otro o según el estilo de otro. Hacer algo a semejanza de otra persona o cosa.
Asimilar	Incorporar alguien a sus conocimientos una información, una enseñanza, etc (pág. 111).	Comprender lo que se aprende, incorporarlo a los conocimientos previos. Ser semejante a otra cosa.
Aprender	Adquirir el conocimiento de algo. Retener algo en la memoria (pág. 95).	Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.
Aprehender	Apoderarse de algo, especialmente si es de contrabando (pág. 95).	Coger, asir, prender a alguien, o bien algo, especialmente si es de contrabando.
Apropiar	Adueñarse de algo, generalmente de manera ilegítima: apropiarse ideas ajenas; apropiarse de sus bienes (pág. 95)	Hacer algo propio de alguien. Tomar para sí alguna cosa, haciéndose dueña de ella, por lo común de propia autoridad. <i>Se apropió del vehículo incautado.</i>
Reapropiarse	(no está registrada en el diccionario)	(no está registrada en el diccionario)
Implantar	Establecer, instaurar, poner en ejecución doctrinas, instituciones, prácticas o costumbres nuevas (pág.548).	Establecer y poner en ejecución nuevas doctrinas, instituciones, prácticas o costumbres
Transferir	Llevar a alguien o algo de un lugar a otro (pág.994).	Ceder a otra persona el derecho, dominio o atribución que se tiene sobre algo.
Enseñar	Indicar, dar señas o instrucciones de una cosa: enseñar el camino (pág.392).	Instruir, doctrinar, amaestrar con reglas o preceptos. Dar advertencia, ejemplo o escarmiento que sirva de experiencia y guía para obrar en lo sucesivo.

Fuente: elaboración propia.

La acción de **aprender** significa adquirir el conocimiento de algo y cuando éste se comprend, se incorpora a los conocimientos, lo que significa **asimilar**. **Aprehender** y **asimilar** tienen relación ya que **aprehender** significa “asimilar o comprender una idea o un conocimiento

por completo” (Referencia); así también se relacionan aprender y asimilar porque **aprender** significa adquirir el conocimiento y **asimilar** es comprender lo que se aprende. **Aprender** significa apoderarse de algo y **apropiar** significa adueñarse de algo por lo que tienen matices parecidos. **Imitar** es diferente a los anteriores, porque significa reproducir determinada cosa o característica. Se podría decir que asimilar, aprender, aprender y apropiarse se refieren a interiorizar algo, un proceso interno (por supuesto se considera los matices de cada uno) y el imitar se refiere a la reproducción de algo, es decir, a un proceso externo ya que de ello se obtiene una manifestación. La acción de imitar prácticas o modelos es impulsada por la esperanza que, siendo como la empresa, se tendrá mayor oportunidad de alcanzar los fines y la legitimidad deseada.

Por otro lado, **implantar** es poner en ejecución nuevas prácticas. La **transferencia** es llevar a alguien o algo de un lugar a otro, es decir, se puede remontar al hecho de que aspectos como las estrategias militares, las formas de organización, la religión corresponden a acciones sociales que pueden ser transferidas de un lugar a otro, de una cultura a otra, de un ámbito a otro. El concepto de transferencia se asocia a la transferencia de conocimientos, de modelos organizacionales y la institucional. La primera se refiere a llevar o mostrar a alguien como se hace algo, la segunda es con referencia a mostrar las estructuras y procesos que conforman una actividad con la finalidad de lograr objetivos y la tercera es dar a conocer la representación abstracta acerca de un tipo de organización que cumple con ciertas expectativas sociales tales como el hospital, la iglesia, la prisión, el ejército, etc.

En el ámbito de las organizaciones en la década de los 60's, la transferencia se observó al aparecer el término de *países en vías de desarrollo* los cuales en la búsqueda de acceder a la

modernidad, recurrieron a seguir las prácticas de los países desarrollados. En ciertos casos, resulta ser como un dispositivo reductor de incertidumbre y fuente de legitimidad.

En referencia a la **reapropiación** se comenta lo expuesto por Montaña Hirose (2000b, pág. 30): “La reapropiación es un proceso análogo al ajuste, el cual se relaciona con la significación social e implica la reelaboración del sentido, una especie de resemantización del modelo”. Otra reflexión es la enunciada por Ríos Ibarra (2004, pág. 71) “Es la serie de factores, interacciones, negociaciones, reinterpretación y reinención de significados que intervienen en la adopción, consolidación o rechazo de un modelo organizacional por actores de la organización receptora” (Ríos Ibarra, 2004, pág. 71). Al llevar a la reflexión estas dos aportaciones, la reapropiación significa la reinterpretación de un modelo organizacional dado en donde las interacciones de los actores juegan un papel fundamental. Es la forma de manifestar la resignificación que le dan al modelo organizacional referente y al ponerlo en práctica, resulta ser una manifestación de sus acciones, razonamiento, sentir que se ve nutrido por su experiencia propia, y constreñido por las circunstancias locales y el acceso de recursos de distinta índole.

Para efecto de este trabajo, se considera que la idea inicial, al observar la incursión en la educación a distancia por parte de la UNAM, la intención de la UNACH fue la de **imitar**, es decir, reproducir de forma exacta, hacer lo mismo, imitando su estilo. Este modelo fue la fuente de su inspiración. La organización receptora advirtió la infraestructura lograda, la capacidad de absorción de estudiantes, la legitimidad que esto conlleva, la imagen de incursión en la modernidad posibilitándole el acceso a otros recursos y colocarse en un lugar privilegiado. Luego la idea fue **transferir**, es decir, llevar una cosa de un lugar a otro, lo que originó la operación de dos programas educativos, cuya fuente fue la UNAM por lo que se ignoran el impacto interno y las circunstancias locales. La atención estaba puesta en llevar algo que ha

funcionado en otro lugar y que sin duda lo iba a hacer también en este. Al establecerse el acuerdo, CUAED-UNACH, la primera se comprometió a **enseñarle** cómo realizar el diseño instruccional y a operar la plataforma Moodle. Al mismo tiempo en que acontece este proceso, se **implanta**, es decir se establece o pone en ejecución lo aprendido. Cuando la organización se apodera, es decir, **aprehende** lo que le fue enseñado para enseguida plasmar en ello su experiencia, es cuando surge la **reapropiación**. El MEV es producto de la reinterpretación de cómo operar y poner en marcha un modelo educativo virtual y no sólo en lo referente al diseño instruccional y a la operación de la plataforma Moodle, sino en conformar una estructura organizacional, unos inmuebles, un equipamiento tecnológico que lo soporte, etc.

### **Transferencia y reapropiación de modelos organizacionales**

En el presente trabajo de investigación, se expone que la UNACH se reapropia de un modelo educativo virtual ya que inmerso en un mundo globalizado y por pertenecer al gremio de las universidades públicas estatales de educación superior buscó legitimidad y obedeció a un mandato gubernamental del entonces gobierno estatal del período (2000-2006) a cargo Pablo Salazár Mendiguchía; se plantea la necesidad de incursionar en la educación a distancia, argumentando que busca combatir el rezago educativo prevaleciente en el estado donde opera llegando a través de esta nueva modalidad a comunidades alejadas de los centros de alta concentración poblacional. Este es el argumento empleado al surgir la idea de iniciar esta modalidad en esta organización, y que dio pie al comienzo de los primeros trabajos que llegaron a conformar lo que hoy en día se conoce como Universidad Virtual.

Para ello, en el 2005-2006 la UNACH celebró un convenio con la CUAED de la UNAM<sup>31</sup> en el que se establece el compromiso de UNAM de brindar asesoría técnica en relación a la operación de la plataforma Moodle y un periodo inicial de capacitación relacionada con el diseño instruccional de las unidades de competencia de los programas educativos a distancia. Este convenio contempló la misión de que con esto la UNACH formularía y hecharía a andar su Modelo Educativo Virtual, a semejanza de lo llevado a cabo en la UNAM y cuya duración fue de un año, ocasionando que personal de la CUAED realizara visitas periódicas a las instalaciones de la UNACH para brindar la asesoría técnica y capacitación mencionadas. Con esto, se considera que la CUAED transmitió a la UNACH el know how<sup>32</sup> para implementar un modelo educativo virtual.

La UNACH aprehendió el know how<sup>33</sup>, adoptando así la forma de operar un modelo educativo virtual proveniente del convenio con la CUAED. Para establecer este modelo,

---

<sup>31</sup> Es conveniente comentar que el antecedente del contacto de la UNACH con la UNAM en cuanto a lo que a colaboración se refiere es que antes de esto, la UNAM ofertaba a través del Centro de Estudios Avanzados (CEA) localizado en Tapachula, Chiapas sus programas educativos de licenciatura en Ciencias Políticas y Trabajo Social a distancia (2003 – 2005).

<sup>32</sup> Término anglosajón que significa “saber-cómo” teniendo una relación directa con la experiencia, es decir, la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo, y puede ser reemplazada con términos como peripeccias, destrezas, habilidades, dotes, alto conocimiento, etc.

<sup>33</sup> La transferencia de un *know-how* se puede sustituir por términos como pericias, destrezas, habilidades, dotes, alto nivel de conocimiento, es decir, se tiene una relación directa con la experiencia, ya que la práctica prolongada proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. Por tanto, se hacia alusión al *know-how* en esta afirmación, para comentar que la CUAED a través de su capacitación y asesoría, transmitió la destreza, habilidad y conocimiento a la UNACH para operar un modelo educativo. Ahora bien, la transferencia de un modelo organizacional consiste en el uso de conocimientos provenientes de otros países tomados como referentes, como los Estados Unidos, los cuales se aplican a contextos culturales distintos a los de origen, a manera de receta sin que medie reflexión alguna del impacto, consecuencias y resultado que esto ocasiona generándose respuestas estandarizadas a problemas heterogéneos. “Los conocimientos provienen y son difundidos a través de despachos de consultoría, casas editoriales especializadas y los profesores de carreras universitarias cercanas a la administración” Montaña Hirose (2006, pág. 7). El concepto de transferencia de un modelo organizacional, puede ser referido en alusión a la asesoría recibida de la CUAED, ya que la organización receptora (la UNACH) toma una posición acrítica ante los procedimientos transferidos de la organización emisora (la CUAED) (reforzado esto por una estrategia discursiva presente en los eventos políticos y académicos), de tal manera que la receptora los aplica sin que medie reflexión alguna, ni tropicalizados de acuerdo al contexto y circunstancias locales (sobretudo al principio en que se realizaron las primeras acciones de implementación del MEV) generándose una representación abstracta de la realidad en la que destacan los siguientes aspectos determinados por Montaña (2006) y que va acompañada de

conformó una estructura organizacional en el que se suscita una toma de decisiones, una autoridad y jerarquía determinada plagada de una ideología cuyo personal empleado ya trabajaba para la UNACH en su modelo presencial (por lo que muchos de ellos tuvieron que hacer ambas actividades) y contrató personal primordialmente para las labores técnicas, en cuyos departamentos se demandó esta actividad. Para albergar al personal con las provisiones necesarias para realizar la actividad, se instaló la Universidad Virtual en dos edificios: el de la Colina Universitaria y el de Terán. El primero, es parte de la infraestructura de la UNACH perteneciente a su modelo presencial, pero como se empleaba para labores de educación continua y de investigación, se decidió que se instalaran determinados departamentos de la Universidad Virtual y que siguieran operando las actividades de educación continua. En el caso del edificio de Terán, se compró el terreno se edificó dicho inmueble y se instalaron en la totalidad del mismo, oficinas que sólo pertenecen a la Universidad Virtual.

Una vez que la CUAED consideró que la UNACH contaba con los conocimientos relacionados con el diseño Instruccional y la operación técnica del modelo educativo virtual, concluyeron sus visitas a la UNACH y desde entonces el contacto se mantiene a través de la CGUV para cualquier consulta y los propios profesores son lo que pueden acercarse a la CUAED para tomar algún curso que oferte, pero ya esto de forma individual y particular. Es conveniente resaltar que después de esta capacitación y asesoría brindada por la CUAED de la UNAM, la UNACH prácticamente ha sido la que ha ido estableciendo su estructura organizacional, la toma de decisiones de sus acciones, organizó a su personal para conformar la Universidad Virtual, disponiendo, tanto de personal de nuevo ingreso como personal que ya

---

una estrategia discursiva: descontextualización de la realidad, énfasis en los aspectos positivos, relatividad del modelo, entre otros.

laboraba en la organización en su modelo presencial y de acuerdo a su experiencia y consideración conformó la forma de operar de cada uno de los departamentos/unidades que integran la Universidad Virtual. Así se fue familiarizando con la forma de operar un modelo educativo virtual de acuerdo a lo señalado por la CUAED. Así también desde entonces y hasta la actualidad, la CUAED en su página de internet (UNAM, 2012) cita a la UNACH (cita en específico al Ceducad) como integrante de su red de universidades estatales manifestando con esto el contar con extensiones de su modalidad a distancia en la República Mexicana, sin embargo, esto es representativo únicamente, ya que la relación entre la organización y la CUAED quedó como se describió.

Una vez concluido el convenio, la UNACH junto con el aprendizaje que le brindó la capacitación y asesoría de la UNAM y su experiencia como institución de educación superior, conformó la operación y funcionamiento de su Universidad Virtual a través de la cual se oferta y operan su modelo educativo virtual, integrado por sus programas educativos a nivel licenciatura, una maestría recientemente lanzada su convocatoria (febrero 2012) y se pretende en un futuro, lograr ofertar un doctorado. Así también, se señala que la UNACH formuló el operar Sedes Académicas Municipales localizadas en determinados puntos poblacionales, las cuales se instalaron bajo acuerdo con las cabeceras municipales de las localidades, para equipar un espacio físico con computadoras, señal de internet y personal (un asesor técnico y un asesor pedagógico) para que a este lugar puedan asistir los alumnos de la localidad, así como de las poblaciones cercanas al mismo.

La operación del Modelo Educativo Virtual contempla, tanto la organización del personal avocado a labores operativas de tipo técnico relacionado con todo el material que se diseña y se sube a la plataforma Moodle de cada una de las unidades de competencia de los programas

educativos, así como aquellas avocadas a mantener los servidores y el equipamiento tecnológico para hacer llegar a las Sedes Municipales la señal de la Universidad para acceder a la plataforma Moodle y el personal avocado al seguimiento a las generaciones de alumnos que cada programa educativo va teniendo proveniente de las convocatorias que se realizan.

### **El significado colectivo y la interpretación de la realidad**

- a) La respuesta ante la operación de un nuevo modelo educativo y de modalidad virtual representó para los actores, sobre todo para los profesores que fungen como asesores en línea, todo un reto ante el cual han mostrado resistencia para asumir un nuevo paradigma tanto de trabajo como forma de impartir la cátedra, dando muestra de resistencia al cambio, tal y como se observa en lo comentado por el Informante 23: “La resistencia al cambio por parte del recurso humano, las críticas como de que ‘no va a quedar’, ‘que no va a fructiferar’ yo creo que son enseñanzas que hay que enfrentar a la resistencia de los maestros a cambiar su paradigma de enseñanza tradicional a una en línea y el ser competente en tecnología en una nueva plataforma”.
- b) El reapropiar un MEV por parte de una institución educativa de nivel superior, con una experiencia e ideología propia, ha conllevado a que su personal haga frente a un nuevo paradigma no sólo desde implementar una estructura organizacional para dar soporte a las actividades educativas y operativas de un MEV, sino también a la parte de desempeño del profesor ya que esto impacta en su práctica docente, idea comentada en la respuesta del Informante 14: "En lo virtual tiene que estar todo muy bien planeado porque en el trabajo de diseño de la materia es muy específico...se tiene que especificar hasta las actividades de aprendizaje a nivel de temas, tanto objetivos, la actividad de aprendizaje y la evaluación propiamente. En lo presencial, se van viendo los temas quizá a mi ritmo. En

cambio en el modelo a distancia todo está definido por tiempos". La vivencia de un cambio paradigmático al reapropiar un MEV se resalta al observar lo comentado por el Informante 23: "Todo es un cambio desde el diseño de materiales, con los maestros con la capacitación de cómo impartir un programa a distancia. Fue todo un nuevo paradigma desde los diseños de los programas, las nuevas redes que implica para la institución de tener maestros que van a impartir en una nueva modalidad lo que significó resistencia ante este hecho" "Es una nueva experiencia...es adentrarnos a otro espacio como docentes y se requiere otra preparación...me ha permitido conocer una serie de metodologías de trabajo...muy pendiente si va a estar en el enfoque de competencias...tienen que reducir las unidades académicas, ser preciso con un toque académico más elevado que el presencial porque está en línea" (Informe 11)

**Influencia de la experiencia acumulada como institución de educación superior: su modelo presencial y el contexto interno**

- a) Ausencia de planeación de un diseño curricular de acuerdo a lo que la modalidad virtual demanda y el hecho de que en algunos casos el diseño de materiales instruccionales se ha politizado al ser objeto de una excesiva carga de materiales a merced de quien diseñe, han sido prácticas nocivas para los contenidos de las unidades de competencia. Esto se puede observar en lo que comenta el Informante 13: " Por ejemplo, la materia de Derecho tenía muchas horas, casi lo equivalente a dos materias y en efecto lo diseño una maestra de Derecho que buscaron cargar lo más posible su materia".
- b) Las nociones de diseño de materiales instruccionales provenientes de su modelo presencial, han influido considerablemente al conformar los materiales que las unidades de competencia incluirán en los programas educativos ofertados a distancia. El hecho de

considerar como una fuente de materiales lo desarrollado en sus programas educativos presenciales, no es negativo, el problema radica en que se han cargado materiales tal y como se imparte en la presencial y eso es nocivo tanto para el mismo programa educativo, como para los alumnos que son quienes sufren las consecuencias de esta acción y esto se puede observar en lo que comenta el Informante 14: "...seguimos el modelo que nos plantearon pues prácticamente fue adaptar mis materiales que ya tengo hechos, los incluyo en la materia a distancia, por tanto fue simplemente adaptar los tiempos, ya que es en menos tiempo que se cursa la materia y a lo mejor reducir algunos temas".

- c) El traslado de una unidad académica presencial, tal cual a un programa educativo virtual similar, no es la única práctica realizada en este rubro. El traslado también ha sido contemplado para programas educativos completos de la modalidad presencial al ámbito virtual como lo comenta el Informante 22: "En el caso del primer programa fue inspirado en el programa presencial por tanto era muy pesado y llevaba una carga de materias muy fuerte por semestre lo que ocasionaba que muchos jóvenes se sintieran agobiados"
- d) Los cambios han resultado ser vertiginosos al reapropiar un MEV, donde dada su experiencia de la UNACH, lo sincretizó enfrentándose a su propia forma de operar y a la ideología de una planta docente que manifiesta resistencia al cambio ante la implementación de nuevas tecnologías, las cuales no solamente eran de uso esporádico, sino que estaban siendo incorporadas a su práctica docente en su diario vivir. Esto se ve reflejada en lo comentado por el Informante 9: "Los retos de la tecnología ha ido demasiado rápido...de repente se perdió la planeación pero pues ahí va todo en el camino y pues otro fueron los alumnos...en muy poco tiempo había que aprender y ya de

inmediato ser experto. Muchos de los pedagogos les ha tocado asesorar a maestros y estos dicen *como ellos me pueden enseñar algo*"<sup>34</sup>

### **Circunstancias ambientales que coadyuvaron a la reapropiación del MEV**

- a) La guía de la UNAM de forma estrecha tuvo duración de un año y a partir de allí, la organización ha ido conformando tanto lo que es su MEV en la actualidad, como su estructura organizacional. La capacitación de la organización a los profesores es proporcionado por programadores mediante un curso de 3 días bien o a través de un Diplomado que oferta la Unidad de Proyectos Especiales periódicamente. El acceso a la capacitación de la UNAM en este rubro, sólo es posible si el profesor se pone directamente en contacto con la CUAED o bien, la propia organización da a conocer algún curso que la UNAM esté brindando en este rubro, como lo comenta el Informante 10: “Recientemente ha habido simposiums virtuales y mandan información por si alguien está interesado”.
- b) La orden gubernamental de ofertar educación superior a comunidades alejadas de los principales centros poblacionales fue un detonador definitivo para que la UNACH incursionara en la educación a distancia; del mismo modo, el hecho de contar con un restringido presupuesto coadyuvó a que se concibiera que la oferta de educación superior fuera a través de la modalidad virtual. Esto es posible comentarlo en relación a lo contestado por el Informante 9: “Este proyecto de la Universidad Virtual se fortaleció por una iniciativa del gobernador en la que querían que se llegara a muchos municipios en los que no llegaba la educación y en donde la parte económica es muy difícil porque mantén un maestro de nivel universitario fuera de las ciudades grandes, primero, no se

---

<sup>34</sup> El Informante 9 hizo la aclaración de que en este caso, *ellos* se hace alusión a que los asesores de los maestros son jóvenes.

iba a querer ir por menos de lo que gana aquí, la infraestructura es un presupuesto que no se tiene asignado hasta que se den los signos de calidad”.

- c) El origen de la UV proviene de la comunión de varios entes, como lo comenta el Informante 1: “No se hizo sola, se requirió el respaldo de los ayuntamientos, del gobierno estatal, de la SEP, la universidad aporta la parte de la oferta educativa, el apoyo docente, el respaldo de científicos y ahora pues la parte tecnológica pero de ahí en fuera es un trinomio es una sociedad entre gobierno estatal, gobierno federal y universidad”
- d) El hecho de contar con infraestructura tecnológica coadyuvó para la creación del MEV como lo refiere el Informante 1: “Tuvimos que hacer maravillas e invertir mucho dinero, pero sí le urgía a la universidad porque la ventaja fue de poder contar con infraestructura de telecomunicación la UNACH es como una supercarretera que hoy es la mas grande del estado y que permite que no nada mas la gente que está adentro de las sedes municipales que es el principal atractivo sino la gente que esta en la universidad en general; somos la 5a o 6a. del país que tiene esta red de comunicaciones cubierta”.

### **El resultado, la Universidad Virtual: un híbrido**

La Universidad Virtual de la UNACH surge como producto del aprendizaje de la asesoría de la UNAM, de la experiencia transmitida y compartida por otros pares (universidades estatales), de pertenecer a organismos nacionales/internacionales del medio educativo y de su propia experiencia operando un modelo presencial del cual hubieron prácticas que fueron trasladadas y algunas re adecuadas para implementarse en su MEV.

- a) Los esfuerzos para brindar capacitación, a raíz que se han ido poco a poco identificando las aptitudes y conocimientos necesarios tanto para el diseño de material instruccional de las unidades académicas, como de la impartición de la misma, conformaron los tópicos

necesarios que quedaron incluidos en un Diplomado que es ofertado periódicamente por la UV ( a través de la Unidad de Proyectos Especiales) y que se ve reflejado en lo que comenta el Informante 11: “se nos dio asesoría acerca de como hacer el programa educativo, la asesoría pedagógica, todo el camino en cuestión didáctica-pedagógica y el uso de la herramienta tecnológica también nos capacitaron cómo usarla, entrar e interactuar con el alumno”. La capacitación ofrecida directamente por el personal avocado al diseño de materiales y administración de la plataforma de la UV que son quienes tienen trato directo con los profesores también ha influido en los conocimientos y disposición que desarrollado a lo largo de su incursión en el MEV, idea que es comentada por el informante 16: “...nosotros creamos un curso en donde se muestran todas las herramientas tecnológicas...con las cuales ellos van a interactuar, se les enseña a utilizarlas, a obtener información de las mismas, a como dirigirse a los alumnos por medio del correo electrónico, se les enseña a ver su lista de alumnos, el grupo en el que está, un calendario...se le explica al maestro prácticamente todo, de modo que los entendamos y ellos nos entiendan a la vez”.

- b) La capacitación mediante un Diplomado por parte de la organización, no ha sido para todos los profesores que han participado ya sea como asesores y/o diseñadores, como se observa en lo comentado por el Informante 10: “No me capacitaron para usar los recursos para las clases, tengo entendido que ahora ya está el Diplomado...tuve que aprender cómo y comprar el software”. Los profesores manifiestan interés por impartir una unidad de competencia empleando software que les permita diseñar su unidad de competencia de forma más óptima presentando al alumno recursos que le faciliten su aprendizaje; esta medida fue detectada principalmente en profesores que tienen una formación profesional

en sistemas o bien que tienen interés en explorar otras opciones de enseñanza y aprendizaje. El hecho de capacitar a los profesores para el diseño Instruccional, no fue una medida que se llevo a cabo desde la oferta del primer programa educativo. En realidad comenzó a llevarse a cabo a mediados del 2010. Hoy en día, existen las dos opciones: la primera opción consiste en capacitarlo durante tres días, en horario de labores, tanto en el uso de la plataforma como en el diseño. Esta capacitación es directamente con los diseñadores gráficos o bien con los programadores, quien es de forma particular brindan esta asesoría a los profesores; la segunda opción es mediante el Diplomado el cual es impartido por personal del Ceducad y se invita a maestros a que participen e inclusive público en general (gente proveniente de otras instituciones educativas y/o profesionales que realicen algún tipo de actividad relacionada con este rubro).

- c) La conformación de las funciones que operan la UV obedece a nociones aprendidas de la capacitación de la UNAM y de la experiencia de la UNACH como institución de educación superior; al momento de ponerlas en práctica, la realidad se torna de acuerdo a los recursos y tiempos con los que cuente la organización, así como de la recreación y reinterpretación de sus miembros que dieron forma a las acciones llevadas a cabo, y que va de acuerdo a lo que es un MEV que es operado por la UV de la UNACH como lo comenta el Informante 23: “De acuerdo a lo que nos marcaba la UNAM se tenía que conformar un Comité Académico antes de que subiéramos a la plataforma cualquier materia, la evaluaba el comité. Cuando ya no daba tiempo, como coordinadores evaluábamos el programa para la materia...”.

- d) En relación a la existencia de manuales de procedimiento que documenten la descripción de actividades de cada puesto está aún en proceso de elaboración. Después de un poco más de 5 años de existencia del MEV, aún se está elaborando sobre la marcha y la experiencia, los manuales de procedimiento. El diseño de materiales instruccionales, ha sido el que se ha formalizado a través de un manual que se ha elaborado el Departamento de Diseño Educativo y ha sido implementado de acuerdo a lo que comenta el Informante 13: "...sí, nos dan libertad muy amplia en el diseño de la materia, mientras nos ajustemos al contenido. Los criterios provienen de manuales que ellos elaboran pero esto es mas verbal y bueno ellos tienen manuales para ir haciendo las consideraciones de tal forma que se homogenice todo". "Nosotros tuvimos orientación de la UNAM al principio...pero hemos ido construyendo nuestros propios manuales, mejorando nuestro propio material...se han ido documentando y corrigiendo...adecuando las sugerencias...todos los manuales se han ido haciendo" (Informante 2).
- e) Una manifestación clara de la reinterpretación de la realidad de los actores, así como la forma sincrética de llevarlo a cabo, es la conformación de Centros, desde los cuales operan la mayoría de los programas educativos a distancia. Esta reinterpretación se hizo acompañar por negociaciones a conveniencia de los grupos de poder representados por la Rectoría, con el fin de conformar feudos en donde se ha colocado personal a conveniencia ya sea de nuevo ingreso y/o personal que ha tenido problemas en otras Facultades o Escuelas. En el interior de los Centros, se lleva a cabo un cabildeo que busca contar con una relación estrecha con la Rectoría para así verse favorecidos en sus pretensiones. La relación entre la UV y los Centros es estrecha sólo en relación a la conveniencia que para cada uno de ellos represente, dejando totalmente de lado los fines

educativos que debería ser el aspecto primordial a promover. La relación entre la UV y los Centros es una relación tensa que más que nada fue obligada por la rectoría del periodo (2006-2010) que fue quien los conformó. Por tanto, cada uno actúa a conveniencia: Para la UV los programas educativos son de los Centros y ella los apoya en el diseño instruccional y en la parte de las comunicaciones para hacer llegar la señal y en la administración de la plataforma. Para los Centros, los programas educativos son de la UV y ella es la responsable del funcionamiento del MEV y a ellos les toca dar seguimiento a los alumnos, pero a su vez se sienten restringidos porque hay aspectos en los que no tienen injerencia como es la oferta de convocatorias y en todo lo referente a la impartición del Módulo Introductorio.

### **Dimensión gestión**

#### **Organigrama: interacción entre las unidades que lo integran, autoridad y jerarquía, personal que lo integra**

- a) Al iniciar los trabajos para la integración de la Universidad Virtual, la organización recurrió al uso de personal del modelo presencial (así también de recursos materiales, técnicos, el mismo mobiliario y equipo) para que hiciera también las labores del MEV; las necesidades aumentaron y esto conllevó a crear una estructura organizacional, como lo comenta el Informante 23: “ Al principio nosotros tuvimos que trabajar con la misma estructura que la escuela presencial y utilizar el mismo recurso pero las características y necesidades luego difieren...era necesario una estructura aparte y era necesario tener una coordinación exclusiva para lo virtual” “En un principio una persona fue multifuncional...ahorita ya los mismos recursos se ha ido ampliando la plantilla

administrativa y de docentes; ya no se podía seguir trabajando con el mismo recurso humano del presencial para el virtual ya tenía que haber esa separación" (Informante 23).

- b) En la Universidad Virtual se cuenta con un organigrama, en el cual la CGUV sobrepasa su ejercicio de poder y en la realidad se adjudica el control de unidades que dependen directamente de alguna de sus tres coordinaciones, y que de acuerdo a las circunstancias, puede ejercer un control directo sobre las unidades que ella considere conveniente, como lo comenta el Informante 9:

“hay varias áreas más que no dependen de ninguna de estas coordinaciones, sino que dependen de la Coordinadora General de la UV, tiene un área que se encarga de los eventos, la de objetos de aprendizaje y multimedia, tiene otra que se dedica a hacer proyectos para planeación (...) la coordinación de tecnologías comienza a tomar fuerza y se pone totalmente fuera que dependiera de la Mtra. Susana<sup>35</sup> como coordinadora general para así tener más fuerza ya fue que me encargó esto y se buscó egresados de la UNACH para ir requisitando los puestos”.

- c) La estructura organizacional establecida en la UV no es únicamente la que tiene injerencia sobre las decisiones y el curso que toman los programas educativos, sino que además, está el ejercicio de poder del rector, el de los directores de Facultad a la que se le adjudica el programa educativo a pesar de existir un coordinador de programa educativo (quien a su vez reporta tanto a la CGUV como a los directores de facultad), los directores ejercen influencia, de acuerdo a lo comentado por el Informante 22: “(...) yo dependo del director y estoy en el staff de la Universidad Virtual, de esa forma estamos vinculados. No es que tenga un doble jefe (pausa pensativa) sino simple y sencillamente es que yo

---

<sup>35</sup> Cordinadora General de la Universidad Virtual.

dependo del director porque los programas pertenecen a la facultad y aparte defino su operatividad”.

- d) Al hablar de interacción informal, se hace referencia a que no está documentada esa relación en el organigrama de la UV, pero que sí acontece en la realidad, por tanto se menciona que existe una interacción informal entre las Sedes Académicas Municipales y los Centros a través no solamente del Coordinador del programa educativo, sino con quien está al frente de la Secretaría Académica ya que es quien también se encarga de resolver cualquier anomalía que surja con los alumnos. Otra interacción de este tipo es la existente entre Departamentos de una u otra Coordinación, entre directivos de Facultad y Coordinadores de programas educativos de la UV, entre las Sedes Académicas Municipales y la Unidad de Proyectos Especiales por cuestiones de soluciones de problemas técnicos.

### **El ejercicio del poder (toma de decisiones) y la relación rectoría-gobierno estatal**

- a) Oferta de programas educativos.- La decisión de la oferta de los programas educativos en la modalidad a distancia, obedece a la conveniencia e ideas de la Rectoría en turno y de la relación con el gobierno estatal; en ocasiones, se han hecho algunos esfuerzos internos que lleven a un diagnóstico que reporten las necesidades de la población, pero únicamente se recaban datos y la decisión en sí se da en las altas esferas. En relación a este punto, el Informante 22 expone lo realizado para conocer las necesidades de la comunidad: “Se hacen estudios de pertinencia para poder determinar si existe o no la demanda suficiente para ofertarse determinado programa...también de los resultados obtenidos en un foro de empleadores...se hizo un estudio con alumnos de bachilleratos observando la necesidad socioeconómica de ellos y se hizo una investigación sobre la

oferta educativa ese nivel y en otras universidades...la facultad los realizó...los estudios no se realizan con empresas externas por los costos que implica...nos apoyan los maestros y alumnos de servicio social”. “Ahorita están enfrascados en crear licenciaturas... y ¿donde esta el seguimiento y la evaluación de estos programas virtuales?” (informante 13). La injerencia de los grupos de poder sobre las decisiones en la UV no solamente están relacionadas con la oferta educativa, sino también en decidir qué sedes académicas municipales obedecen a decisiones del gobierno estatal, situación que se refleja en lo que opina un Informante 22: “Empezamos este proyecto con la estructura Gobierno Estatal, de ahí ellos decidieron que fuera Copainalá y Yajalón, empezamos con ellos dos...creo que hasta ahora ninguna otra universidad ha tomado la fuerza que tiene la Universidad Virtual”. “Aquí venían los de Palenque y los de la selva a pedir que vinieran los de la UNACH y en convenio lo están logrando con los municipios” (Informante 23). “Hay lugares en que no solo participa el presidente y la comitiva como es el caso de Copainalá sino los padres de familia son los que más apoyaban la instalación de la Universidad Virtual pero eso no ocurre en todos los lugares, depende de la gente” (Informante 9). “...el rector muy apegado a esas cuestiones de Gerencia Social decidieron lanzar esa licenciatura...fue producto de inquietudes de la autoridad en turno y no fue bajo un estudio perspectivo” (Informante 8).

- b) La Unidad de Vinculación Docente (UVD): una práctica implantada en los programas educativos por un mandato del Rector del periodo (2006 – 2010) con el fin de hacer notar su influencia e instituyéndose los programas educativos sin la consideración de si era factible poder ser llevada a cabo por los asesores y alumnos. Esto ha causado controversia a lo largo de su puesta en práctica y han habido diferencias entre

Coordinadores de programas educativos, algunos han logrado que al menos no sea obligatoria en sus programas tal como lo comenta el Informante 22: "...de hecho en mis programas no es obligatorio la UVD lo que no ha ocurrido con otros programas que la tienen como obligatoria en lo cual no estoy de acuerdo".

"El alumno tiene que cumplir con una UVD. Esta tiene que ser presencial...que se vaya dos meses a hacer una UVD cuando tienen sus actividades de trabajo propios...se supone que está estudiando un programa virtual...programa y política del rector...a mí se me hace algo tan fuera de...porque si bien la política institucional es para quedar bien con el gobierno del estado" (Informante 13).

"El tema de la UVD's...es uno de los elementos que ha hecho que la matrícula se venga abajo...no tienen tiempo para ir, para incorporarse de forma presencial a una UVD" (Informante 8).

- c) En un principio preponderantemente existió personal realizando actividades, tanto concerniente al modelo presencial, como en el MEV. "El rector decidió que el mismo Coordinador de carrera del programa presencial acreditado fuera quien iniciara los trabajos para la carrera de turismo a distancia" (Informante 23).
- d) Se realizan gestiones entre el gobierno municipal de las poblaciones en donde se encuentran situadas las sedes académicas y la UV. De este punto se comenta que, los acuerdos provenientes de las gestiones entre el municipio y la UV no son uniformes para todas las sedes; éstas dependen de la ideología y costumbres de los gobiernos municipales, de la influencia que ejerzan los grupos de interés de las poblaciones en donde se establezca las sedes académicas y del cabildeo que se suscite entre los grupos de poder del mismo municipio, tornándose la gestión en una danza política, promoviéndose

en el discurso la búsqueda de un beneficio social de hacer llegar educación superior a sus habitantes y esto se puede observar en lo comentado por el Informante 9:

“En algunos lados se ha dificultado porque cada municipio tiene que involucrarse con lo de la infraestructura y eso les cuesta un poco de trabajo, porque luego tienen que gestionar el dinero con el gobierno porque luego los presupuestos son anuales y se tienen que esperar para poder solicitarlo. Aunque algunos han gestionado con la SEP y ahorita Ocozocuatla y Pijijiapan ya van avanzados porque lograron redireccionar cierta parte del presupuesto...Depende del interés de cada presidente municipal acompañado de todo su cabildo, como una especie de cortejo...en ellas se les explica lo que es la Universidad Virtual...implica explicarles y convencerlos de porque ellos necesitan invertir”.

- e) El control ejercido mediante el monitoreo del desempeño al nivel operativo y a los asesores en línea, es percibido por éstos últimos como constante, pero no así el funcionamiento de la plataforma Moodle, situación que se refleja en lo comentado por el Informante 12: “A los maestros nos checan por las veces en que entramos al sistema, nos dan seguimiento y como manera de control es muy buena la plataforma para eso si. Pero luego si querías trabajar desde tu casa luego pasaba que al bajar los archivos estos vienen con virus”. En relación al funcionamiento de la plataforma este aspecto influye en la percepción del alumno y en su desempeño ya que hay que enfatizar que es el medio de contacto que tiene con su programa educativo, con la universidad y esto es un factor determinante (Informante 10). Así también la percepción que los maestros tienen de la plataforma fue un aspecto que resaltaron los asesores académicos, lo cual se puede constatar en lo expresado por el Informante 14: “Moodle está bien, considero que la plataforma cumple con los requisitos tanto de actividades como de administración de los

contenidos, el único pero que le pondría es la interface, ya que es una interface muy plana... Moodle cumple y yo me siento satisfecho con lo que hemos podido hacer” sin embargo, su uso eficiente, efectivo y el empleo de todo el potencial de la herramienta aún está en proceso.

- f) La existencia de una relación de dependencia a expensas de lo que determine el gobierno estatal y la Rectoría en turno, en lo que respecta a las acciones educativas de la organización, es una manifestación que se observa en lo comentado por el Informante 22: “no todas las gestiones le dan continuidad a lo bueno, no sabemos qué tanto el que venga va a apoyar lo que ya se hizo. En este sentido uno dice ‘que seguridad tengo de que lo va a apoyar’ aquí generalmente nos responden ‘es que este no es el momento’ por eso hay que ser receptivos, hay que evitarnos problemas a ver si el que viene nos impulsa con ese ahínco, pero si no, luego que... el rector actual impulsa las UVD's pero también debemos tener cierta reserva porque él se va en la primera semana de diciembre (termina su gestión) y no sabemos si quien viene lo vaya a querer impulsar... aquí tristemente no todo lo bueno se sigue... la UVD es buenísima pero no sabemos si el que venga lo apoye y si dice yo no lo apoyo ¿qué va a pasar con los programas que la tienen obligatoria? Y entonces volvemos a vivir los problemas de que acabamos parchando los programas de estudio...”.
- g) Los grupos de poder que promueven los intereses propios y los de algunos profesores tienen injerencia en las decisiones de qué maestro participa en la modalidad virtual, en relación a su carga académica y a la duración de su participación: “...lo académico queda

relegado en último lugar ya que en el caso del Sindicato busca favorecer a sus allegados sin procurar un balance entre maestros PTC<sup>36</sup>, asignatura y externos” (Informante 22).

- h) Los profesores que integran la planta docente del MEV cerca de un 70% son PTC, enseguida de los de medio tiempo y asignatura. Esta situación se ha ido revirtiendo ya que la política de pago a los PTC ha sufrido vaivenes, por lo que ha caído su participación en un 30% substituyendo los de asignatura. Para los PTC no les conviene ya que si participan, se les incluye como parte de sus horas de clase que tienen designado como carga horaria, por lo que al representar más trabajo y una nueva modalidad, cada vez menos personal de PTC participa, prefiere participar mayoritariamente en el diseño de materiales instruccionales ya que eso se les paga por aparte. Esta situación descrita se puede apreciar en lo comentado por este Informante 13: “...para los PTC se les considera como carga académica y no se les va a pagar por esas horas. Entonces debido a ello, dije que no me interesaba, sino me la van a pagar, entonces no me interesa dar las materias. Hablé con el coordinador, entonces me comentó...que lo que sí se pagaba era el diseño de la materia y entonces decidí hacerlo”. “Los que han querido descolgarse de sus PTC para hacer educación a distancia en la universidad pues lo hacen” (Informante 1). “La dificultad es la parte administrativa, el maestro es como un incentivo el pago para él, pero a veces no se puede por las condiciones de la universidad y es un poco difícil el trabajo porque para el trabajo en una nueva modalidad a veces el maestro sale adelante lo hago, pero ya no regresan o buscan el pago aparte” (Informante 2).
- i) Las convocatorias de los programas educativos se ofertan a conveniencia y decisión de la rectoría quien ejerce su poder sobre la CGUV sin contemplar el impacto y/o fin social, de acuerdo a lo comentado por el Informante 5: “Se tenía contemplado que cada año se iban

---

<sup>36</sup> Profesor de Tiempo Completo

a abrir las convocatorias pero por políticas que se manejan dentro de la UNACH ha habido un descontrol, pero después de esta convocatoria, esperamos que sea dentro de un año porque no podemos saturarnos por lo mismo que no hay personal".

- j) Los Centros presentan una estructura organizacional conformada por el personal que tiene a cargo varias actividades y dependiendo de cómo van surgiendo las necesidades se van satisfaciendo con el personal que cuentan y es regido a voluntad de la Rectoría como lo expresa el Informante 5: “En nuestro caso, dependemos directamente del rector. Tenemos cierta autonomía, con la aprobación del consejo universitario hay un documento que aprueba la constitución de los centros”.

### **El liderazgo: la ideología prevaleciente**

- a) El rol del Coordinador de programas educativos en las facultades y centros desde un inicio, realiza un ejercicio del poder determinante, ya que pareciera ser que cada coordinador con su (s) programa (s) educativo (s) conforma un feudo en donde se concentra el control de las decisiones en la Coordinación, como si fuera un ente independiente y cada coordinación recrea e interpreta lo que para ellos representa la Universidad Virtual y se ve reflejado en el ejercicio de control que realizan, como lo comentan los informantes: “Yo monitoreo constantemente la plataforma y cada persona que interviene en el proceso tiene su rol y yo también estoy al tanto y es parte del trabajo del coordinador” (Informante 22). El control y el poder ejercido por la CGUV dentro y fuera de la UV. "Estamos pendientes de las cosas conforme vayan surgiendo” (Informante 5).

**Operación del MEV (efectividad y eficiencia): entre los vicios trasladados y las formas creadas**

- a) Los materiales de clase de las unidades de competencia fueron tomados tal cual y subidos a la plataforma, ocasionando que casi se subieran libros completos y/o material sin el cuidado previo de diseñarlo de acuerdo a la modalidad virtual: "...y es que muchos maestros subieron en su totalidad sus materiales tal y como lo ven en la presencial siendo que en la virtual los tiempos son diferentes" (Informante 12). "Esperamos que nos aprueben la oferta de Licenciado en Desarrollo Turístico en lugar del TSU. La idea fue promovida por Tapachula a que prácticamente el programa presencial se pasara tal cual a la virtual, pero nos dimos cuenta que cuatro años iba a ser mucho tiempo por tanto íbamos a tener un índice de deserción muy grande aparte hay una política de la institución en que ningún programa presencial puede ser igual a uno virtual entonces se tomo la decisión de que un programa virtual debe tener una máxima duración de tres años a nivel licenciatura y de quitar los TSU y PAD's por lo que serán generaciones únicas" (Informante 9).
- b) Existe falta de conciencia de los profesores acerca de los tiempos que demanda la modalidad virtual, así como su reacción ante el reto de incursionar en su práctica docente, a una nueva modalidad educativa: " Los maestros entraban a la plataforma y si no entraban o no 'veían' alumnos en 5 minutos pues se salían y nosotros les decíamos 'no, tu tienes una hora de asesoría, hay que estar todo ese tiempo conectado' porque el alumno cuenta con ese tiempo y puede conectarse en cualquier momento" (Informante 9). "Los maestros...no han comprendido la modalidad a distancia, se les ha dificultado conformar

y adecuar sus prácticas que las materias requieren para hacerlas comprensibles o manejables en esta modalidad” (Informante 22).

“Ha costado mucho trabajo traducir las dinámicas de las clases presenciales a las virtuales, ya que los profesores que diseñan los contenidos siguen con la misma idea del mismo libro de texto que han manejado durante treinta años. Muchos piensan que sólo es pasar lo que hablan a la computadora... hay que formar al maestro y a parte hay que cambiarles la mentalidad porque hasta la forma de redactar es completamente diferente...nada más está ocupado en subir su materia” (Informante 9). “Yo creo que...hay que enfrentar a la resistencia de los maestros a cambiar su paradigma de enseñanza tradicional a una en línea y el ser competente en tecnología en una nueva plataforma...el maestro es multifuncional debería ser que los maestros fueran exclusivos para el sistema virtual” (Informante 23). Una forma que se ha dado y que ha contribuido a combatir la resistencia al uso de la tecnología en la práctica docente, ha sido el hecho de que por sí mismo el profesor ha buscado capacitarse (en el trabajo de campo se detectó que algunos maestros recurrieron a esta acción, pero son escasos) por medio de otras instituciones distintas a la UNAM: “Empecé a notar que...me estaba haciendo falta recursos para darlos a mostrar en línea...me entero de (un) curso que trata acerca de impartir materias en línea basadas en competencias...por parte de la Universidad Politécnica de Puebla. Al tomar este curso en esa universidad...me ayudó a reflexionar sobre lo que tenía que hacer...sentí que me dio apertura y saber que estaba entrando a una modalidad diferente” (Informante 12).

- c) La retroalimentación alumno -asesor suele dificultarse en el medio virtual, tal como lo expresa el Informante 12: “Y en la virtual aunque hay los medios para mantener el

contacto como por ejemplo el chat, pero había veces en que no nos sincronizábamos y esperábamos mucho, tanto ellos como nosotros para recibir/dar respuesta...utilicé el correo electrónico para darle más fluidez a nuestra comunicación”. “Que tuviéramos más contacto con los maestros sobre las dudas porque en los foros los maestros nunca llegaban y nos quedábamos esperando y porque a veces nos ponían horarios en los que no podíamos llegar y no lográbamos estar todos en el foro...también que estuvieran más atentos porque luego nos sentimos olvidados” (Informante 18).

- d) A pesar de la capacitación y asesoría técnica de la UNAM, se cometieron errores en el Diseño de los materiales de las unidades de competencia reflejando el traslado de formas de hacer (esto se refiere al volumen de los contenidos, las actividades contempladas en la unidad académica así como en la forma de impartir la asesoría en línea) provenientes del modelo presencial al MEV pasando por alto las particularidades del mismo: “Para las de 8 a 10 unidades se tuvo que hacer un rediseño (...) nos dimos cuenta que teníamos que trabajar un prediseño especial para programas a distancia. Así también traducir las prácticas fue difícil” (Informante 23). “Los documentos administrativos se llevan cabo tal y como se llevan a cabo en la presencial, no se busca implementar las particularidades de la modalidad” (Informante 22). “Cada personal que diseñó su material, no le pusieron límites. Ni siquiera se pensó en que el alumno podía llevar un máximo de "x" número de materias y horas y de tantas actividades. Simplemente le pidieron al maestro que diseñara su material al maestro...entró la ambición del maestro...por 64 horas me pagan más que por 32" (Informante 13)
- e) La ausencia de control en los viáticos destinados a la UVD y la designación formal y el seguimiento a la asignación de un presupuesto destinado a la UV son deficiencias que

han sido notorias en el funcionamiento de la UV, como se refleja en lo comentado por los informantes:

“...se gastan los viáticos, papelería, material...se pervierte un poquito...y el maestro lo ha visto como un pequeño botín. Se han hecho denuncias...el defecto es que no se les da seguimiento a las UVD que se dejaron en marcha. No se sabe en qué medida proliferó esa ayuda” (Informante 13).

“El presupuesto es vital para todo proyecto, debe haber uno asignado, así también recurso humano como los administrativos y el rol de los docentes, la parte de la infraestructura, edificios, computadoras y nos encontramos con obstáculos porque de entrada no nos dotaron con esto. El problema era agilizar el pago de los diseños de material, los pagos ascendían entre 5 y 7 mil pesos por cada materia, pero si no había presupuesto y tenían al maestro esperando semanas, meses...” (Informante 23).

- f) La ideología prevaleciente de trasladar un programa educativo presencial a la modalidad virtual, tal cual como se imparte en la presencial, sin contemplar las implicaciones que esto conlleva y las consecuencias han representado ser prácticas nocivas para el funcionamiento de la modalidad virtual. Dicha ideología ha sido promovida desde el interior de la organización. Estos aspectos se pueden observar en lo comentado por el informante al promover la oferta de un nuevo programa educativo:

"Esperamos que nos aprueben la oferta de Licenciado en Desarrollo Turístico en lugar del TSU. La idea fue promovida por Tapachula a que prácticamente el programa presencial se pasara tal cual a la virtual, pero nos dimos cuenta que cuatro años iba a ser mucho tiempo por tanto íbamos a tener un índice de deserción muy grande aparte hay una política de la institución en que ningún programa presencial puede ser igual a uno virtual

entonces se tomo la decisión que un programa virtual debe tener una máxima duración de tres años a nivel licenciatura” (Informante 23).

“El TSU en desarrollo de software no ha funcionado como se esperaba...la curricula fue un modelo que se copió de otro programa de otra institución cambiándosele sólo algunas cosas lo que resultó ser un programa de estudio muy elevado...” (Informante 22). “10, 9 y 7 materias llegaron a cursar por semestre porque estaba hecho de acuerdo al presencial, lo tomaron de allí y vamos a implantarla y nada más hicieron algunas diferencias por tanto tuvimos muchachos con un agobio tremendo” (Informante 13).

- g) Los estudios de factibilidad de oferta de programas educativos a distancia en los municipios en donde se instalan Sedes Académicas Municipales se hacen a discreción, haciendo parecer que se llevan a cabo estos estudios, los cuales “realizados” y disfrazados por la propia organización, para hacer creer y promover la oferta de determinados programas que realmente obedecen a designaciones provenientes del poder en turno (el rector) y/o intereses del gobierno estatal. En ocasiones, los estudios pueden promover fines sociales pero se ven ensombrecidos por las decisiones a conveniencia e interés de dichos poderes. Se cita lo comentado por el Informante 9 en relación a lo que se lleva a cabo: ““Es un estudio que hace el municipio primero y en base a eso nos dicen cuáles son las fortalezas que tienen y luego llega la Universidad Virtual para corroborar lo que nos están diciendo y poder ofertar las carreras”.
- h) La justificación de la existencia y surgimiento del MEV promovido por las autoridades de la UNACH ha consistido en inculcar la idea de que con esta medida se combatiría el rezago educativo en el estado, dirigiendo la oferta educativa a alumnos de bachillerato rural, sin embargo esto no se ha cumplido del todo, ya que no se consideran las

características y el contexto de los estudiantes, siendo ignorados tanto para el diseño instruccional de los programas educativos, como para la interacción con la plataforma Moodle. Es conveniente recalcar que el discurso menciona *combatir el rezago educativo* (habría que reflexionar qué tanto se combate esto) sin reflexionar en lo que realmente sucede en el contexto de los municipios en donde se encuentran las sedes académicas y las características de los estudiantes y la formación educativa que traen los alumnos que se enrolan en el MEV teniendo serias consecuencias en la alta deserción que muestra la mayoría de los programas educativos. Esto se puede constatar en las respuestas de los informantes: “La disciplina y el método de estudio para los alumnos ha sido pesado, la autoevaluación y que muchos no traen esta idea y no traen esta formación. Los alumnos llegan a decir ‘yo pensé que era fácil ah! voy a estar en el internet chateando’ pero no se dan cuenta que esto no es así. Los alumnos tenían su propia percepción...y el alumno no trae la formación hasta valores y hace un uso del copy-paste asombroso” (Informante 22).

“...trabajar a distancia es un poco complicado...sino se tiene la costumbre, el hábito de estar trabajando en línea...yo veo que a menos de que sean personas un poco más maduras...yo siento que la educación a distancia está dirigida a gente más madura que saben qué quieren...

“...en el caso del contacto personal por medios virtuales ahí si casi ellos (los alumnos) no aparecían, a pesar de haberse fijado el horario en el que se iba a atender...”No tienen la costumbre de estar en contacto virtual...se da esa situación que el muchacho no interactúa con el maestro...por tanto al crear estas cápsulas de objetos, para que así puedan tener contacto con el profesor a lo mejor con un video, con un material multimedia...hay que reforzar la parte de inducción para hacerle ver al estudiante con sus

compromisos” (Informante 14). “Asuman la responsabilidad del aprendizaje autónomo, lo cual es lo más difícil. Culturalmente es un shock .Pero se cuenta con acompañamiento, hay gente que les ayuda, hay gente que apoya en las sedes a los alumnos” (Informante 1).

- i) El 10% del uso de sesiones presenciales que contempla el esquema operativo del MEV es variable de acuerdo a las características y naturaleza del programa educativo. En el caso de aquellos cuyos contenidos de las unidades de competencia que son más de naturaleza práctica y que estén provistas por un alto contenido de materias relacionadas con programación (del área de sistemas), ha sobrepasado el uso de este porcentaje. Para esto, como otra alternativa y para evitar que asistan físicamente los alumnos a un recinto, se ha hecho uso de videoconferencias: “Sí de hecho para soportar alguno de los temas que se les hacía complicado, que había algunas dudas y que sobretodo la materia era práctica, se usaron sesiones presenciales...la videoconferencias se hicieron para los que estuvieran mas lejos” (Informante 14).
- j) En la modalidad virtual se emplea el mismo sistema de control escolar que es utilizado en la modalidad presencial, sin hacer distinción en uso y la inexistencia de una reglamentación particular para la modalidad virtual como lo expresa el Informante 6: “El Sauce, ahí se tienen los datos de los alumnos. Es el mismo sistema que se emplea para las presenciales. No existe un reglamento de control escolar para los alumnos de las licenciaturas a distancia”

### **Dimensión institucionalización**

**Acciones encaminadas a lograr la legitimidad: pertenecer a la comunidad UNAM y las asociaciones y convenios con organismos y con otras universidades (pares)**

- a) Se han establecido convenios que permiten a la universidad compartir la experiencia con otras instituciones de educación superior. “Se está considerando conformar la Licenciatura en Agua en convenio y asesoría de la Universidad de Baja California Sur, Chapingo y otras...con la Universidad de Centro América se han tenido acercamientos con los directivos de la universidad ya que han requerido conocer nuestro modelo y replicarlo...” “...algunas universidades de Centroamérica han hecho convenio con la UNACH para que observen el modelo UNACH” (Informante 9). “...con la UDG un trabajo directo en el desarrollo de planes de estudio, con la Universidad Autónoma del Carmen, con la Baja California, con la regiomontana, con Aguascalientes, etc...” (Informante 22).
- b) Se institucionalizaron los Centros, desde los que opera la mayoría de los programas educativos a distancia, conformando una estructura organizacional en los mismos de acuerdo a la concepción de quien esté al frente, produciéndose en el interior de este un feudo de poder establecido por los coordinadores de los programas educativos y sus más cercanos que son el secretario académico y el secretario administrativo y ( que en el caso de algunos centros es una misma persona la que hace estas dos funciones) desde donde se entretejen los fines y beneficios que cada Centro busca obtener a través de mantener una relación cercana y cordial con la Rectoría, como lo comenta el Informante 6 ( y además lo comentado en este inciso obedece en lo observado en la Universidad Virtual): “Es una estructura organizacional muy pequeña...hay un Coordinador General, un secretario académico, una secretaria administrativa, un coordinador de planeación, la coordinadora de posgrado....y bueno...en realidad...la Rectoría ejerce un control muy de cerca sobre los Centros”.

- c) Hay mucho por hacer aún en relación al establecimiento de reglamentos, formas de operación, así como la creación de documentación que registre el cómo se llevan a cabo las actividades concernientes a cada departamento que conforma la Universidad Virtual, como lo expresa el Informante 8:
- “...en todo lo legal de la Universidad Virtual se trata de apegar a lo que es la presencial, pero tiene características específicas y que debería atenderse, en realidad hay muchos huecos... Los alumnos de la universidad virtual pasan un Módulo Introdutorio en el cual también hacen exámenes, pero como que los lineamientos...no están realmente establecidos, hay muchos huecos y los que salimos perdiendo somos los centros porque no depende de nosotros”.

#### **Mitos (establecidos, creados y recreados)**

- a) *La Universidad Virtual lleva a cabo tutoría en línea.* Esta afirmación es un mito ya que no existe ni reglamentación, ni un modelo dado, ni capacitación, ni seguimiento en este rubro en lo que se refiere a la Universidad Virtual. A principios del año 2012, se han hecho algunos esfuerzos comentando esta necesidad en las juntas celebradas entre los coordinadores de los programas educativos y la CGUV, pero no hay nada formalizado. Los profesores que imparten unidades académicas hacen el esfuerzo propio de acuerdo a su experiencia, a lo que se les presenta en el momento y el cómo se va dando la comunicación con cada grupo de alumnos con los que interactúa de forma virtual como lo dice el siguiente Informante 11: “en cierta forma se les da tutoría aunque no sea en sí la materia, con frases como ‘échale ganas’, ‘tú puedes’, ‘no te desanimas’, ‘casi lo tienes’, ‘ya nada más corrige esto’ para que así no se sienta solo en el proceso”. “En cuanto a las

tutorías se emplean herramientas de Facebook, chat, messenger y ahí es donde encuentro a los muchachos y les doy seguimiento” (Informante 6).

- b) *El MEV de la UV opera de forma efectiva y eficiente.* El MEV ha sufrido vaivenes desde su creación, la CGUV promueve la creencia de estar funcionando efectivamente sin embargo se puede observar, que no todos los actores lo comparten, ya que algunos maestros consideran que no es así; otra percepción es la que viven los alumnos al interactuar con sus asesores y para los Centros y Sedes Académicas Municipales también es otra realidad; es decir, esta creencia no es compartida por todos los actores que participan en el MEV, cada uno ya sea individualmente o por grupos tienen distintas percepciones.
- c) *A través de incursionar en la educación a distancia, se combate el rezago educativo en Chiapas.* Este es un mito porque el alumno que logra transitar por esta modalidad educativa, es porque contó y/o desarrolló las habilidades y destrezas necesarias que demanda el modelo y como se pudo observar, la población estudiantil del MEV no sólo está integrada por alumnos provenientes de bachilleratos rurales, sino también por personas que viven en los centros de alta concentración poblacional que son egresados de los bachilleratos y cuyo contexto y habilidades son diferentes a los provenientes de las zonas rurales.
- d) *La población meta del MEV es la población potencial proveniente que proviene del bachillerato rural.* El sector de la población que la Universidad Virtual ostenta en su discurso institucional al que va dirigido es a aquellos egresados de bachilleratos rurales que viven en comunidades alejadas de los centros de mayor concentración poblacional, para así combatir el rezago educativo. Este mensaje es solamente un mito ya que las

especificaciones de la convocatoria en relación a las habilidades que se especifican en el perfil de ingreso de los programas educativos son simbólicos y más bien se tratan de remediar a través de capacitar a los alumnos aspirantes a través de un Módulo Introdutorio. La población estudiantil que realmente conforma los programas educativos, suelen proceder efectivamente de las poblaciones marginadas y también de alumnos que viven en la capital del estado y que no lograron entrar en la modalidad presencial y también por aquellos que sus actividades laborales y/o personales no les permite enrolarse en una modalidad presencial y son gente mayor e inclusive ejerciendo su actividad laboral en el campo del programa educativo y que sólo necesitan el título para acreditar su actividad y/o conocimientos. Se puede citar lo comentado por el Informante 8: “la Universidad Virtual se creó para satisfacer a un sector específico...está diseñada para atender a los grupos más marginados...y, sin embargo, a ese alumno no estamos llegando...dado que no tenemos participación en la elaboración de la convocatoria”. Sin embargo, ya empieza a haber conciencia y reflexión a cerca de replantearse realmente quiénes son la población meta de la UV (y no precisamente para combatir el rezago educativo), de acuerdo a lo contestado por el Informante 1: “Los programas de licenciatura están pensados en generar la autosuficiencia y tratar de que quienes están en los municipios se queden...en todo aquel que haya terminado una preparatoria que se encuentre ubicado en alguna micro región y que tenga ganas de estudiar...”.

### **Isomorfismo (descripción de lo que se tomó de la UNAM)**

- a) La fuente primordial de inspiración del MEV de la UNACH es y ha sido lo aprendido de la capacitación y asesoría de la CUAED de la UNAM de quien se recibieron varios tópicos formativos para la creación del MEV, tal y como lo expresa el Informante 10: “Para la plataforma fuimos asesorados por la UNAM quien ya ha hecho mucho trabajo al respecto y aquí los programadores del Ceducad han desarrollado código propio desarrollado en PHP u otro lenguaje para darle versatilidad y diseño a la plataforma...de la UNAM nos dieron como desarrollar la parte pedagógica contrastando con lo presencial. Nos enseñaron que las herramientas deben utilizarse para los propósitos y procurar que los alumnos lleguen a ellos. No es lo mismo que lo presencial... lo que cuenta son el uso de las herramientas...la iniciativa de uno el tomar cursos virtuales a través de la UNAM”.
- b) La capacitación de la UNAM contempló varios aspectos dirigidos a la parte Instruccional y al uso y administración de la plataforma y el contacto en la actualidad con la UNAM es el sentido de participar en eventos organizados por dicha institución. Estos aspectos lo comenta el Informante 23: “La capacitación de la UNAM fue dirigida a psicopedagogos, maestros para impartir los cursos, a diseñadores de los programas, a programadores, a diseñadores gráficos...para que con la conjunción de estos elementos la materia se pueda subir a plataforma. En toda esta parte nos capacitó la UNAM”. “...hubo un curso a principios de 2010 donde la UNACH fue la sede; con todo esto, me siento más capacitada para desarrollar contenidos” (Informante 12).
- c) La transferencia de un modelo organizacional, en el caso de esta investigación, fue la transmisión del *know how* por parte de la organización emisora, en relación a aspectos tanto de la administración de la plataforma como de organización escolar, con un enfoque

principalmente dirigido al diseño instruccional de materiales, como lo comentan los informantes:

“La UNAM fue directamente la que nos asesoró...recibimos capacitación y varios cursos, la idea era depender de ella un año en cuanto a diseño de material, manejo de la plataforma...se convino y se le pagaron a la universidad cursos de capacitación, tuvimos que estar viajando para que ellos nos compartieran la experiencia” (Informante 23). “Se pidió la colaboración de la CUAED en la creación de la plataforma tecnológica, en la gestión del trabajo con los maestros, en la gestión de la formación de los programas de estudio y nos dieron capacitación a los maestros en la gestión de la formación de los programas de estudio; también dieron capacitación a administrativos de tipo tecnológico para que diera inicio a lo que se conoce como Universidad Virtual” (Informante 22).

## **Dimensión cultura**

### **Valores**

- a) En la investigación se observó que la alta jerarquía de la UV asume un compromiso de brindar calidad en los programas educativos ofertados, sin embargo se puede comentar que esta calidad aún falta por hacerse efectiva en la realidad que viven los alumnos y profesores, al interactuar en una unidad de competencia y que impacta tanto en la formación del estudiante, como en su incursión en el mercado de trabajo. Lo anterior se puede observar en lo comentado por el Informante 1: "...así lo toma la UNACH lo toma con ese compromiso que efectivamente nuestros egresados tengan la calidad pues entonces no vamos a esperar una formación para masificar el conocimiento porque los indicadores se toman bajo la responsabilidad de cada institución”.

- b) Se percibe la existencia de un espíritu de lealtad que prolifera en las unidades departamentales de la UV, ya que existe apoyo mutuo para la realización de actividades, como por ejemplo, las relacionadas con el mantenimiento de la señal de internet a las sedes académicas municipales la cual es estrechamente vigilada tanto por el Departamento de Diseño Educativo, por la CTI y la Coordinación de Sedes Académicas Municipales.
- c) El trabajo en equipo por parte del grupo de diseño Instruccional que trabaja directamente con los profesores. La Unidad de Proyectos Especiales, es una unidad que no se encuentra dentro del organigrama de la UV, pero que le brinda el apoyo en el diseño de materiales instruccionales de las unidades de competencia de los programas educativos. Ese apoyo se refiere a que cuenta con personal destinado a realizar todo el proceso de diseño, hasta la carga en la plataforma de la unidad de competencia. Este grupo está conformado por programadores, diseñadores gráficos, correctores de estilo y pedagogos. El grupo comparte actividades que van seriadas y su ejecución demanda una considerable especialización en su tarea, por lo que en el ejercicio de sus actividades y en su interacción han mostrado lealtad entre ellos, como lo comenta el infomante 2:
- “Nosotros no dejamos de pensar en la mejora continua de nuestros procesos pero creo que eso ya es responsabilidad propia, siempre vigilar la relación con el maestro y el alumno, fortalecer la relación entre nosotros como grupo de diseñadores de materiales. Mejorar la atención de los alumnos”. “Con proyectos especiales juntos trabajamos la propuesta pedagógica, es decir, nosotros tenemos el mismo estándar de trabajo... compartimos las formas de trabajo, el equipo multidisciplinario, tiene a corrector de estilo, diseñador, etc.... con la Coordinación de Tecnologías... cuando hacen

limpieza del sistema nos avisan...o si tenemos alguna dificultad o buscar un documento y nos limita el acceso, ellos nos ayudan”.

- d) La desconfianza, tanto en el uso de la plataforma como en el funcionamiento del MEV y la permanencia de la UV han sido aspectos observados a lo largo de la investigación, y a manera de ejemplo:

“A muchos de ellos se les hace poco creíble que a través de una herramienta como es una computadora puedan impartir una clase. Ha costado mucho trabajo traducir las dinámicas de las clases presenciales a las virtuales...los maestros que imparten en los programas a distancia muestran falta de confianza en la plataforma. Ha costado mucho crear esa cultura y esa credibilidad y manejo fácil de los materiales por parte del maestro”

(Informante 9).

“La plataforma... eeh... (risa nerviosa)...es muy este...(silencio) (luego risas)...es muy variada la opinión...como todo creo que todos estamos aprendiendo...pero teníamos ciertos problemas: que no está funcionando, que no me permite acceder, se nos traba todo y actualmente siguen argumentando que sigue fallando...hay errores de programación a veces...que no es rápida, eso he escuchado” (Informante 8).

“...los docentes mostraban resistencia al principio porque a lo mejor pensaban que ... se les iba a regalar casi casi la carrera a los estudiantes...que no se tiene la misma calidad...la sociedad y los maestros tenían poca expectativa a este sistema, también algunos alumnos creían que iba a ser muy fácil y de que sólo iban a estar chateando. Ahora se dan cuenta que tiene la misma seriedad y reconocimiento...que requiere esfuerzo, no es para el tiempo libre...es para el que de verdad quiere” (Informante 2).

- e) La ideología proveniente de la alta jerarquía de la UV busca crear una cultura en la universidad de estar incursionando exitosamente y de forma efectiva en la modalidad a distancia. Esta idea está contenido en el discurso oficial, buscando la legitimidad ante las autoridades de la universidad y el entorno externo competitivo, constituido por las instituciones estatales homólogas y la sociedad chiapaneca en que está inmersa la organización, ya que aún no se puede hablar de que exista esta conciencia e identificación plena por parte de los actores sociales que integran la UV. Esta ideología se puede observar en lo comentado por el Informante 1: “hay una nueva cultura en la universidad que ya saben lo que es tratar la modalidad y que nosotros hemos tenido el cuidado de no dejar fuera y de fortalecer las competencias”
- f) Existencia de un sentido de liderazgo y vanguardia al auto-considerarse como la primera institución que liderea en el estado de Chiapas, la incursión en la educación a distancia a nivel educativo superior, y a manera de resaltar este aspecto se muestra lo comentado por el Informante 22: “la creación de la universidad a distancia y ofertar programas que no lo había hecho otra universidad en el estado... del que somos punta de lanza”.
- g) El empleo preferente de maestros PTC para que participen en el MEV como lo comenta el Informante 22:
- “En cuanto a los externos ha sido aproximadamente un 10% cuando ya ni los de asignatura pueden porque algunos de ellos trabajan en varias escuelas y argumentan que no tienen tiempo. La política siempre ha sido primero los de adentro y luego los externos”.
- h) El sentido de confianza ante los esfuerzos realizados para el funcionamiento del MEV por parte de personal fundador, como lo comentan los informantes:

“Nosotros hemos ido cambiando, hemos ido subsanando, no somos expertos y a veces cuando critican pues uno se siente ofendido...se está aprendiendo, no somos una universidad vieja...hemos ido aprendiendo y estamos participando y yo creo debemos estar orgullosos, la universidad está haciendo un esfuerzo por dar una nueva oportunidad para que los jóvenes no se desplacen de sus lugares de origen, que si bien, no les garantiza el ingreso inmediato al campo laboral sí les está garantizando el tener una oportunidad de poder estudiar y que de otra manera no lo hubiera hecho” (Informante 22).

“...con muchas piedras en el camino porque tenemos que llegar a lugares en donde por la selva no hay espacio para que llegue la señal satelital, pero se ha hecho el mejor esfuerzo” (Informante 9).

“...la verdad la Mtra. Susana ha tenido el acierto para concertar equipos y armar proyectos y esto se ha fortalecido porque se ha buscado financiamiento externo, en equipamiento esto es carísimo, capacitación para los maestros, capacitación para la gente que trabaja en la universidad, muchos convenios con otras universidades para compartir experiencias y viceversa” (Informante 9).

“Para el 2017, la planta docente estará habituada para el uso de la tecnología, ya no habrá el cambio de paradigma, sino que estaremos más habituadas... hay que ir ganando poco a poquito CREDIBILIDAD pero el compromiso es de todos: hay que generar credibilidad...de otra manera...es el camino...Hemos ido convenciendo a las escuelas y facultades del modelo de trabajo para que ellos suban también necesidades de oferta educativa que ellos quieran que se desarrolle en la modalidad a distancia” (Informante 1).

- i) La CGUV da muestra de estar consciente de la necesidad de hacer una retrospectiva y evaluación de lo realizado como lo expresa el Informante 1:

“La otra parte es generar estudios, líneas pertinentes de investigación que nos permiten ir a la forma en que el alumno está recibiendo esta información, y la capacitación, la trayectoria de los alumnos dentro de los espacios que dijimos que tienen que trabajar”.

- j) La inversión en el uso de la tecnología y la capacitación al maestro son ejes clave para el funcionamiento del MEV observado en lo que comenta el Informante 1:

“...aplaudirnos y seguir generando mejores cosas para la institución y abonándole a que los chicos que están en las escuelas y facultades...porque ellos son el futuro. Hoy la educación superior le está apostando a seguir haciendo uso de la tecnología buscando hacer llegar la educación fuera de las aulas. Los docentes tienen que estar preparados... una parte muy importante es la inversión en tecnología que va acompañado a los programas, esa es mi visión”.

### **Símbolos (expresiones lingüísticas)**

- a) En relación al empleo de nuevos términos lingüísticos provenientes del uso de un Modelo Educativo Virtual resultaron ser un reto para los actores, así como el aspecto del empleo de técnicas pedagógicas: “...En cuanto al manejo del lenguaje fue un problema así como con las técnicas pedagógicas adecuadas para ello.” (Informante 23). Así también, el lenguaje tiene un papel fundamental en el diseño Instruccional como lo comenta el Informante 11: “...tienes que emplear un lenguaje muy digerible...y tus estrategias pensadas en el entorno de ellos para saber cuáles eran sus necesidades, con qué cosas contaba el muchacho...no cuentan con todo el entorno que se requiere, entonces tienes que hechar mano a estrategias y habilidades acorde al entorno”.
- b) La reapropiación de un modelo educativo virtual por la organización ha generado diversas reacciones siendo notorio la desconfianza, la crítica y los comentarios en alusión

a que la modalidad virtual no va a funcionar, como se ejemplifica en lo comentado por el Informante 9: “Ha sido de mucho reto, ha habido muchas dificultades, mucha crítica, aun así hemos avanzado, se ha gastado mucho dinero pero para un buen futuro dentro de 5 años todos estos programas con algunas modificaciones estarán vigentes”. “La educación a distancia se lleva a cabo conforme se ha podido hacer” (Informante 22).

"En cuanto a los cambios que creo que ha tenido que implementar la UNACH es concebir que esto pudiera existir, no lo tenía previsto. Era un departamento que después se convirtió en Coordinación para programas a distancia y después ya está la Universidad Virtual. Yo creo que algo muy fuerte fue lo económico después de no haber presupuestado esto al nivel de lo que hemos gastado, ni todo lo que hemos gastado alcanza para los presupuestos de la Universidad” (Informante 9).

- c) El título que sustenten los alumnos egresados de los programas educativos virtuales no tienen distinción si es un alumno virtual o presencial, buscando promover la identidad universitaria de la organización en los egresados, como lo refleja lo comentado por el Informante 9: “...sus documentos salen como los del sistema presencial, con el nombre de la UNACH, no hay diferencia”. “La idea es brindar las mismas condiciones que un alumno que se encuentre en Tuxtla, Tapachula o San Cristóbal” (Informante 1).
- d) La plataforma educativa Moodle. Su uso ha sido objeto de distintas interpretaciones por parte de los actores del MEV; en el caso de los coordinadores de los programas educativos han tomado una actitud paternalista ante el uso y acceso de los alumnos a la plataforma como lo comentan: “En algo se les puede apoyar a alumnos que presentan dificultades yo me he ofrecido en bajarles la tarea y enviárselas y estar trabajando con ellos en línea y como transmitir los mensaje en una plataforma tan fría. A través de la

plataforma no se comunican sino más por Messenger y esos medios” (Informante 6).

"Nos preocupamos de tener comunicación con los alumnos, buscamos que su duda se resuelva en la sede académica, si no recurren al Coordinador...se busca que se resuelva su duda o problema donde radica” (Informante 5). Esta actitud paternalista también ha sido promovida y compartida por personal que está en la Sedes Académicas Municipales como lo comenta el Informante 1:

“Pero se cuenta con acompañamiento, hay gente que les ayuda, hay gente que apoya en las sedes a los alumnos diciéndoles “oye, no haz mandad tus tareas” ¿que te esta pasando? te vamos acompañando. Tenemos gente. Tampoco están solitos. Por eso circunscribimos a los alumnos a un espacio físico porque de otra manera perdemos el control, el seguimiento...”.

- e) Los inmuebles que conforman la Universidad Virtual: el de Terán y el de la Colina Universitaria. Son una muestra edificada del simbolismo que busca proyectar: el logro de conformar una UV reforzando así la imagen promovida en el discurso, de ser una universidad que incursiona en la modernidad respondiendo a las necesidades de educación superior de su comunidad.
- f) Las instalaciones de los Centros. Su creación y puesta en marcha es un símbolo de la injerencia de la Rectoría en las decisiones de la UV y del proceder sincrético de las altas esferas de poder de la UNACH.

## **Ritos**

Esta tabla se elaboró para presentar los diferentes ritos que se celebran en la UV y se clasificó de acuerdo a las nociones presentadas en la Tipología de Ritos de Trice y Beyer (1984).

**Tabla 18 Ritos de la Universidad Virtual**

<b>Rito</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Lugar</b>	<b>Tipo de Rito</b>
Bienvenida e Inducción a los alumnos de nuevo ingreso al Módulo Introdutorio	Semestral	Edificio de la Colina Universitaria	Rito de paso
Inicio del semestre del Módulo Introdutorio en la plataforma Moodle	Semestral	Ceducad	Rito de Mejora
Charla de capacitación para el ingreso a la plataforma Moodle dirigida a los alumnos de ingreso al Módulo Introdutorio	Cada vez que hay una generación de nuevo ingreso al Módulo Introdutorio	Edificio de la Colina Universitaria	Rito de paso
Entrega de resultados a alumnos que aprobaron el Módulo Introdutorio	Cada vez que egresa una generación con esta característica (comúnmente cada semestre y de los programas que haya habido convocatoria)	Edificio de la Colina Universitaria	Rito de Mejora
Reunión de los alumnos que integran una generación de estudiantes de algún programa educativo	Ocasional	En alguna Sede Académica Municipal	Rito de Integración
Juntas de trabajo para la planeación de la realización de una UVD en una población específica	Depende del Centro y/o facultad que oferte el programa educativo	En el Centro o Facultad en el que se oferte el programa educativo	Rito de Renovación
Clases presenciales de alguna unidad de competencia	Durante el semestre en una fecha que se fije previamente	Ceducad	Rito de Mejora
Graduación de alumnos que concluyen algún programa educativo	Ocasional	Edificio de la Colina Universitaria	Rito de Integración
Juntas de trabajo llevadas a cabo entre los coordinadores de los programas educativos (entre pares) y/o la Coordinadora de la CGUV y con la Coordinadora de Sedes Académicas Municipales	Según lo requiera	En algún Centro o Facultad en la que se oferte el programa educativo	Rito de Reducción de Conflictos
La capacitación en diseño instruccional de materiales llevada a cabo por el Ceducad a los profesores que participan ya sea diseñando y/o impartiendo alguna unidad de competencia	Cada vez que se requiera	En el edificio de Terán	Rito de Paso
Las sesiones del Diplomado que se llevan a cabo	Según los periodos de la convocatoria que se oferten al año	En el edificio de Terán	Rito de Paso

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES POR DIMENSION

### **Dimensión institucionalización**

La institucionalización es un proceso social que inicia con la adquisición de hábitos y con ello de pautas de comportamiento, esto de acuerdo con Berger y Luckmann (1997) y Zucker (2001).

Haciendo referencia a lo planteado en el proceso de Institucionalización propuesto por Tolbert y Zucker (1996) para efectos del caso de estudio se comenta lo siguiente:

La **innovación** se refiere a la presencia de factores contextuales y de presión interna imponiéndole a la organización la necesidad de introducir cambios que pueden significar la introducción de nuevas tecnologías. En caso de estudio de esta investigación, la existencia de un ambiente externo coercitivo que promueve la modernidad, legitimidad y vanguardia, ya que por el hecho de pertenecer al conjunto de instituciones estatales de educación superior, que brindan educación a distancia a la par de su modelo presencial, es un hecho que ejerce presión sobre dichas instituciones; así también su relación estrecha con la UNAM fue un punto de partida y de presión importante para que la universidad, de este caso de estudio, incorporara un modelo educativo virtual ya que al hacerlo ingresó a la red de universidades estatales a través de las cuales la UNAM brinda educación superior a distancia y eso le proporciona status y legitimidad ante sus pares.

A nivel estatal, la fuerte injerencia del gobierno en las decisiones que se toman en la universidad, manteniendo una estrecha relación con la Rectoría de la UNACH, coadyuvaron a que se celebrara el convenio establecido entre la UNAM y la universidad para incursionar en la educación a distancia, dando origen a lo que hoy se conoce como UV. El hecho de ser la primera

institución estatal de educación superior en incursionar en la educación a distancia le brindo status y es vista con buenos ojos ante el gobierno estatal, ante la sociedad que percibe que son respondidas sus demandas de hacer llegar educación superior a lugares recónditos de Chiapas y quién más, que la institución a nivel estatal que cuenta con la mayor cantidad de matrícula en su modalidad presencial y que es la que representa la educación superior en el estado.

La **habituación**, de acuerdo con Berger y Luckmann (1997) son las pautas de comportamiento que aprendidas por quien las ejecuta y se formalizan en procedimientos y políticas. La habituación, en el caso de estudio de esta investigación, se refiere a la generación y establecimiento de actividades, políticas y procedimientos que conforman los puestos en la estructura organizacional, conformada a partir de la experiencia y asesoría brindada por la UNAM y aunado a la experiencia de la UNACH juega el rol de ser un referente (en algunas acciones es más que eso).

De acuerdo con Rendón Cobián (2007, pág. 37) en la habituación “pueden existir múltiples adaptadores de un modelo dado, circunscritos a un conjunto de organizaciones similares con circunstancias semejantes; involucra la generación de nuevos arreglos estructurales como respuesta a problemas organizacionales específicos dándose la formalización de estos a partir de las políticas o procedimientos para esa organización”. En el caso de estudio de esta investigación, el nuevo arreglo estructural es la conformación de la estructura organizacional de la UV como respuesta al requerimiento de incorporar un MEV, generando el establecimiento de puestos que conforman las unidades departamentales de la UV, siéndoles asignadas funciones a cada puesto. En relación a la circunscripción a organizaciones similares, es la relación de colaboración que se estableció con la UNAM obteniéndose capacitación y asesoría por parte de la misma.

La **objetivación** es cuando se generaliza el conocimiento de receta y la institución genera una realidad propia presentada al individuo como un hecho externo y coercitivo. Para el caso de esta investigación, la objetivación se suscita cuando se establecen los cursos de capacitación con duración de 3 días que se les brinda a los profesores, así como el Diplomado para la generación de cursos en línea, el cual está ofertado de forma periódica, generándose la idea de que al ser asesor en línea y/o diseñador de materiales para los programas educativos ofertados en línea, se adquiere un status diferenciado con respecto a quienes no han participado, aunque esto se ha visto mermado por la falta de una política clara de remuneración (explicada con anterioridad) a los PTC.

En relación a lo que la etapa de objetivación señala, la generación de un consenso social entre los tomadores de decisiones acerca del valor de la estructura adoptada y la difusión de este valor en el resto de la organización, aún no existe un consenso general dentro de la organización que considere a la existencia del MEV como un modelo exitoso, hay quienes sí creen en la incursión de la universidad en la modalidad a distancia como quienes no creen y que con sus comentarios boicotea dicha incursión. En relación a la existencia de una base normativa es aún aquí donde hay notables ausencias de manuales de procedimiento que documenten la forma de hacer las actividades relacionadas con los puestos que conforman la UV, así como de una legislación universitaria, una normatividad de servicio social y control escolar, la formalización de la tutoría, por mencionar algunos, del MEV. Esta etapa de objetivación aún se está gestando.

La **sedimentación** es la socialización; es compartir la forma de trabajo con los miembros es transmitida de una colectividad a otra. Se considera que para el caso de esta investigación, la sedimentación es una etapa en proceso. La Universidad Virtual ha conformado su estructura organizacional mediante la cual pone en funcionamiento su modelo educativo virtual (MEV)

cuyos requerimientos han ido demandando que se cuente con personal con las habilidades específicas, con un perfil dado para la ejecución de actividades tal es el caso de los programadores, los correctores de estilo, los diseñadores gráficos, etc. Esto motivó a que se conformaran los departamentos que integran en la actualidad la Universidad Virtual. Con la formulación de los manuales de procedimiento por departamento, se facilita la socialización del conocimiento. Esta actividad aún está en proceso en los departamentos que conforman la Universidad Virtual. Se socializa el conocimiento al entablar acuerdos de cooperación con universidades estatales del país y con universidades de otras latitudes como lo ha sido con algunas de Centro y Sudamérica, con quienes se han tenido acercamientos y aun se están registrando las primeras experiencias. Dado lo anterior, se considera que esta etapa del proceso de institucionalización aún se está gestando.

La etapa de sedimentación, de acuerdo con Rendón Cobián (2007), contempla la reflexión acerca de la existencia de una continuidad histórica de la estructura y principalmente en la supervivencia a través de generaciones de los miembros de esa organización y asegura su permanencia por largos periodos a través de la teorización y apropiación por parte de los actores. Para esta investigación, se considera que el MEV va a permanecer y a evolucionar en la universidad y, se irá institucionalizando en plenitud, sufrirá adaptaciones y quizá hará cambios vertiginosos porque es muy sensible a las decisiones gubernamentales de tipo estatal, interviniendo en las decisiones que la rectoría dicte y de acuerdo a lo que la moda del entorno educativo a nivel superior estatal, federal e internacional. Pfeffer (2000, pág. 216) a este respecto comenta la relación de intercambio entre el ambiente y la organización ejerciendo el primero presión para actuar de determinada forma lo que orilla a la organización a hacer determinado

cambio que se manifiestan a través de la adopción de estructuras para satisfacer las exigencias del contexto y hacer a la organización más eficaz que otras.

Por otra parte, Tolbert y Zucker (1996) mencionan que la oposición puede afectar el proceso de sedimentación e incluso que la falta de resultados deseados observables relacionados con el modelo puede truncarlo. Para el caso de estudio de esta investigación, en efecto existen actores que critican negativamente y promueven la idea de que el MEV no está dando los resultados esperados y que difícilmente superará sus carencias, pero se considera que hasta el momento, esto no ha tomado la suficiente fuerza como para mermar considerablemente las acciones emprendidas por el personal del MEV que básicamente se avoca a llevar a cabo sus actividades y que más bien se enfocan a ir superando las vicisitudes de tipo técnico, logístico y operativo, que ha conllevado la incursión en una modalidad nueva en su momento para la organización. El personal de la UV está consciente de las críticas sobretodo internas que han proliferado y a la que han estado expuestos. Se considera que esto no irá en detrimento del MEV ni de la UV lográndose superar esto por el liderazgo que impera (al liderazgo se hará referencia en la dimensión gestión).

El proceso de institucionalización no está en función del tiempo, sino de las acciones dadas por los actores y que son transmitidas a otros estableciéndose de forma tal que constituyen pautas de comportamiento. A esto Alvarado Altamirano (2006) llama el proceso de institucionalización el cual se logra plenamente cuando la organización conforma sus estructuras en función de los requerimientos exigidos y se considera que en el caso de la conformación de la estructura organizacional de la UV esto se ha ido completando conforme se han presentado las necesidades y demandas del MEV. En un primer momento, las funciones que fueron necesarias hacer eran realizadas por departamentos y personal de su modelo presencial y a medida que las

necesidades y demandas se fueron incrementando, se han ido conformando los departamentos que hoy integran la estructura organizacional de la UV así cómo la demanda de personal tanto con perfiles específicos como contratados exclusivamente para actividades del MEV. Para efectos del caso, se considera que la **institucionalización del MEV aún está en proceso** encontrándose entre la etapa de objetivación y sedimentación, habiendo mucho por hacer en esta última.

De acuerdo con Rendón Cobián (2007) en la institucionalización el conocimiento, pasa a formar parte de la realidad socio-organizacional y esto es lo que ha venido sucediendo cada vez con mayor pujanza desde que se establecieron las primeras reuniones para conformar la oferta de los programas educativos a distancia ofertados por la universidad en 2006 con la firma del convenio con la UNAM y que ha dado como resultado la estructura organizacional en la que opera su MEV de la UV; así también continuando con esta idea, Rendón Cobián (2007) comenta que haciendo que esta realidad se extienda más fácilmente y se incorpore, esto otorga un nuevo sentido a las prácticas cotidianas e incrementa con ello las dificultades de un cambio posterior.

La institucionalización del MEV ha sido motivada por la búsqueda de legitimidad por parte de la cúpula de la instancia organizacional (el poder) de la UV que sería la rectoría de la universidad siendo esta la instancia institucional (el ejercicio de la autoridad)<sup>37</sup> que busca ser lo que para Enriquez (1992) es la institución, un saber teórico legitimado y que tiene por función el asegurar un orden y un cierto estado de equilibrio social. La injerencia de la instancia organizacional representada por la rectoría en las decisiones que se toman desde la CGUV es determinante y coercitiva, siendo la Rectoría quien está al servicio del gobierno estatal en turno

---

<sup>37</sup> La instancia institucional y la instancia organizacional son conceptos citados por Rendón Cobián (2007, págs. 38-39).

representado por el gobernador estatal quien posee una alta injerencia en las decisiones que se tomen en la UV.

De acuerdo con Meyer y Rowan (en (Tolbert & Zucker, 1996, pág. 179) la estructura se ha institucionalizado cuando es dada como un hecho por miembros de un grupo social y, cuando es definida como eficaz y necesaria sirviendo como una importante fuente causal de patrones de conducta. La estructura organizacional de la UV se ha ido institucionalizando a través de la conformación de actividades asignadas para los puestos que se fueron estableciendo de acuerdo a las necesidades que el MEV. Busca su formalización a través de documentar toda esta actividad a través de los manuales de procedimiento, que está aún en proceso. Se puede observar casos tanto de gente que ha emigrado del modelo presencial a un puesto en la UV; entre 2006 y 2007 hubo personas que realizaban funciones tanto del modelo presencial como de la UV ( y aún los hay en ciertos puestos), en especial en el caso del departamento de servicio social y de control escolar, esto sucedió en la Facultad en que se ofertó el primer programa educativo a distancia ya perteneciente a la UV (el TSU en Gestión Turística en la Facultad de Contaduría Pública y Administración Campus I).

En la actualidad, la conformación de la estructura organizacional cuenta con personal dedicado exclusivamente a las funciones de la UV; hay profesores que participan como asesores en línea y/o diseñadores de materiales; en el modelo presencial como en el MEV. Hay que destacar que la Unidad de Proyectos Especiales brinda servicios a la UV y también opera con actividades en el modelo presencial en educación continua y no forma parte del organigrama de la UV.

Se considera que el MEV aún se encuentra en vías de institucionalizarse habiendo tareas que realizar en las etapas de objetivación y sedimentación. El modelo se encuentra en vías de institucionalización y es una demanda imperante la existencia de un presupuesto para la modalidad a distancia de esta universidad, propiciar fuentes de recursos propios, la existencia de una política clara que le permita contar con su propia plantilla docente, la existencia de formalización a través de la formulación de manuales de procedimiento que le permitan documentar sus funciones y estandarizar actividades, garantizar la estabilidad de la señal enviada a sus Sedes Académicas Municipales, capacitar y elevar el nivel de conocimiento y destreza de sus profesores (tanto como diseñadores de materiales como asesores en línea) en quienes recae un alto compromiso ya que son ellos quienes interactúan con los alumnos siendo ante ellos la imagen de la universidad, observar un efectivo y eficiente funcionamiento de la plataforma Moodle, etc.

Por otra parte, es conveniente hacer referencia a la concepción de Meyer y Rowan (en (Tolbert & Zucker, 1996)) en relación a que **la estructura formal como mito y ceremonia**, es decir, las estructuras formales tienen tanto propiedades simbólicas como generadoras de acción, están investidas de significados socialmente compartidos. La estructura organizacional de la UV es un símbolo de poder y hegemonía para la CGUV; en ella se ve reflejado el ejercicio de su poder y autoridad siendo el símbolo representativo que la CGUV y que constriñe el contexto interno a través del establecimiento de dos inmuebles que conforman la UV con la imagen que desean transmitir al mundo externo. Se promueve la idea de un MEV cuya formalidad simbólica es reflejada a través de sus inmuebles y de su difusión televisiva a través del canal y noticiario de la localidad en que se da a conocer la oferta educativa y el discurso plagado de referencias alagadoras del funcionamiento exitoso del MEV. Para la CGUV la conformación de la UV y el

funcionamiento y operación del MEV a través de la puesta en marcha de su estructura organizacional es el reflejo del éxito del proyecto, considerado así sobretodo por el personal fundador de la alta jerarquía de la UV.

El establecimiento y búsqueda de institucionalización del MEV es también el reflejo de lo que comenta Janowitz (1978) en (Galaskiewicz, 2001, pág. 363) acerca de la búsqueda de controles sociales más efectivos fundamentados en la racionalidad lo que refleja una participación voluntaria de los actores en la creación de nuevos sistemas en la vida de la organización. La conformación de la UV en sus inicios ocupó primordialmente personal que operaba en su modelo presencial y que incluso llegó a realizar ambas funciones, al mismo tiempo circunscribiéndose a un mandato que ejerció un control sobre las actividades y funciones del personal basándose en el argumento de ser parte de la creación de un nuevo modelo educativo que se ve reforzado a través del discurso de estar colaborando en un proyecto de vanguardia por lo que el control se ejerce a través de la racionalidad.

### **Dimensión reapropiación**

Es conveniente citar la definición del término reapropiación formulada por Ríos Ibarra (2004, pág. 71) que la enuncia como sigue: “Es la serie de factores, interacciones, negociaciones, reinterpretaciones y reinención de significados que intervienen en la adopción, consolidación o rechazo de un modelo organizacional por actores de la organización receptora”.

Refuerza este argumento Pomar Fernández (2009, pág. 344) para quien reapropiación: “Es el proceso que está relacionado con la interacción, negociación, reinterpretación, y asimilación de significados que los actores de una organización requieren para lograr la

adopción, asimilación, aceptación o rechazo de diversas normas, prácticas y técnicas que provienen de un modelo organizacional transmitido”.

La Universidad al reapropiar un modelo educativo virtual lo hizo con su experiencia como institución de educación superior, para lo cual estableció una forma de operar el modelo de acuerdo a los recursos materiales, técnicos y humanos con los que contaba; formó una estructura organizacional, ejerció una autoridad y jerarquía dada por su alta dirección representada por la rectoría y conformando la UV de acuerdo a la manera en que los actores perciben la realidad y la manifiestan a través de sus acciones y asimilaron las pautas dadas por el modelo educativo virtual proveniente de la organización emisora suscitándose y viéndose constreñida por una cultura organizacional dada y que juega un papel primordial en la reapropiación del MEV.

A continuación se presenta el esquema de evaluación de la adopción vs. consolidación de una práctica organizacional propuesto por Zeitz, Mittal, & McAulay (1999) para comentar lo que acontece en la universidad con respecto al MEV de la UV.

**Tabla 19 Evaluación de la adopción vs. consolidación**

<b>MECANISMO</b>	<b>Individual</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Inter organizacional</b>	<b>Societal</b>
De Modelación	Al recibir la asesoría de la UNAM, los actores de la organización receptora tuvieron ante ellos un modelo específico de prácticas apropiadas de trabajo para ser imitado coadyuvando la organización para ello.	Difusión de imitar un modelo por parte de la organización receptora a los miembros de la organización a través de mandatos de la autoridad y jerarquía, ejerciendo el poder sobre ellos.	La ideología proveniente de la organización emisora y la experiencia compartida con otros pares incentiva a la organización receptora a adoptar un MEV que le proporcione legitimidad, credibilidad y prestigio en el campo organizacional al que pertenece.	La presencia de un modelo susceptible a imitar, el de la UNAM. La recomendación emitida por una autoridad reconocida en el medio de la educación superior (la UNAM) de incursionar en la educación a distancia.
Cultural	La creencia compartida por parte de los miembros de la organización que al incursionar en la educación a distancia se	No existe una declaración de misión/filosofía de la UV pero existe el sentido de confianza ante los esfuerzos realizados para el funcionamiento del	Sentido de liderazgo y vanguardia al ser como organización, la primera institución y la que liderea en el Estado, la incursión en la educación	El convencimiento y persuasión al interior y la presión y exigencia gubernamental coacciono a la universidad a la

	<p>participa en el éxito de la organización.</p> <p>El trabajo en equipo observado principalmente en dos de los departamentos del <b>Ceducad</b>, la lealtad que prolifera en las Coordinaciones de la UV y el sentido de confianza propagado por la CGUV del funcionamiento exitoso del MEV promueven la permanencia del MEV.</p>	MEV por parte del personal fundador.	a distancia a nivel educativo superior.	conformación de un MEV.
Educativo	<p>La búsqueda y participación de algunos docentes en participar en programas de capacitación brindada por otros pares y/o organizaciones especializadas en el diseño de materiales y la impartición de unidades académicas en la modalidad virtual es una acción que promueve la consolidación del MEV en la organización.</p>	<p>El Diplomado promovido por la propia organización, así como la existencia de un esporádico contacto con la UNAM para informarse a cerca de los cursos relacionados al diseño instruccional u otros aspectos relacionados con la modalidad a distancia.</p>	<p>El programa de capacitación formal llevado a cabo por el convenio celebrado entre la UNAM y la universidad fue realizado en 2006. No ha existido otro de este tipo o similar a este en la universidad. Celebración de convenios con otros pares y organismos del medio, con los primeros con la intención de compartir el aprendizaje acumulado e inclusive de replicar el modelo y con los organismos, con el fin de estar vinculado con el medio de la educación a distancia.</p>	<p>En los diferentes niveles educativos existe la formación y el empleo de los medios tecnológicos como la computadora, diferentes tipos de software, así como el uso de las diferentes formas y medios de comunicación vía internet. Redes Sociales, wikis, chats, etc.</p>
Regulador	<p>La estructura organizacional, símbolo de poder edificada en la UV constriñe las acciones de los sujetos, a través de las actividades que les atribuyen a los puestos existentes.</p>	<p>La UV se somete en relación a su MEV, a las regulaciones y formas de operar de la plataforma Moodle, referente a las especificaciones técnicas y operativas relacionadas con la administración de su Red Cero Maya en relación a la señal enviada a sus Sedes Académicas Municipales, así como todo lo relacionado con la creación, diseño y puesta en marcha de la plataforma con los materiales de las unidades académicas de</p>	<p>Existe normatividad en cuanto a la operación del MEV relacionado con el diseño de materiales y el uso de la plataforma Moodle promovida inter Organizacionalmente.</p>	<p>La universidad se somete a las regulaciones emitidas por el <b>Ecoesad</b>, la SEP, es miembro de la CUAED, Virtual EDUCA, CALED, etc.</p>

		los programas educativos. Ausencia de regulaciones administrativas formales que constriñan las acciones de los sujetos.		
Técnico	No existen mediciones claras y formales de medición de la eficiencia y efectividad de las actividades y propósitos de las unidades departamentales que integran la UV. Ni tampoco en el ámbito relacionado con la operación del MEV.	No existe la acción, ya sea promovida por la propia universidad o por sus pares, de consultar o realizar estudios relacionados con el desempeño de su MEV y/o funcionamiento de la plataforma Moodle como forma de retroalimentación. Se observó que empieza a existir la conciencia de esto por parte de la CGUV para llevarse a cabo.	La consulta u observación de lo relacionado con estadísticas nacionales es realizada cuando la universidad participa en eventos relacionados con el medio de la educación a distancia a través de las asociaciones a la que se encuentra agremiada.	Existe la intención de la CGUV en conocer los resultados obtenidos por sus pares que incursionan en la educación a distancia y observar lo que en el medio proporciona legitimidad sobretodo lo promovido por especialistas del área.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Zeitz, Mittal y McAulay (1999) una práctica consolidada implica el involucramiento de muchos factores de la organización, la conexión con las estructuras cognitivas y el aprehender de los valores de forma profunda así como el compromiso de la consideración de recursos. Es el caso de estudio de esta investigación, la universidad aún le falta trabajar los mecanismos tales como el **técnico** y el **regulatorio** sobretodo para consolidar su modelo, el MEV ( de acuerdo a lo que este esquema permite comentar acerca del MEV); en el mecanismo de **cultura** se observa que la universidad aun falta por promover el compromiso y la certeza de estar incursionando en algo que va a permanecer y prosperar en la universidad, ya que debido a los vaivenes en la decisiones de cada periodo de rectoría, suelen presentarse cambios de distinta magnitud, que pueden impactar en el funcionamiento, políticas, formas de operar, cambios de personal que ocupa diferentes puestos en la UV; ya que dicho compromiso no es compartido por la totalidad de los miembros que participan en la UV pero hasta el momento, se han hecho esfuerzos por mantener ese sentido en el ambiente que prolifera en la UV y por

supuesto esta va enlazado a la asignación de presupuesto proveniente de fuentes que buscan asegurar su permanencia y aún falta contar con una política clara de pago a los profesores que participan ya sea como asesores en línea y/o diseñadores de materiales, haciéndose necesario el contar con su propia plantilla docente. En el mecanismo **educativo** también hace falta promover y asegurar la calidad de la capacitación de los asesores en línea y/o diseñadores de materiales ya que el producto de este trabajo, es el que finalmente recibe el alumno y constituye lo contenido en las unidades de competencia del programa educativo que curse, por lo que se considera que uno de los factores claves para el funcionamiento del MEV, es precisamente los contenidos y lo certero de la impartición de la unidad de competencia por parte del asesor; así también cabe recalcar, la capacitación y por ende el aseguramiento de las actividades de los departamentos a cargo del Ceducad, ya que en ellos recae la responsabilidad de los contenidos de las unidades académicas y de la operación de los programas educativos que finalmente el producto de este trabajo es el que se carga a plataforma y cuya administración está a cargo el CTI en coordinación con la Coordinación de Sedes Académicas Municipales. Así también, lo latente de la credibilidad en el MEV y en el funcionamiento de la propia UV es promovida por quienes participan y no participan en el MEV (estos últimos se refiere sobretodo a aquellos maestros que pertenecen al modelo presencial y que no han participado ni como asesores en línea, ni como diseñadores de materiales) el cual surte efectos en la cultura organizacional. En referencia al mecanismo **cultural**, cuyos aspectos se profundizarán en la dimensión cultura, se comenta que sería conveniente documentar formalmente aspectos tales como la misión y filosofía de la UV, así como la visión de la misma y esto tendría un efecto positivo en sus miembros; promover entre el resto de los miembros, el trabajo en equipo que fundamentalmente se observó en los Departamentos de Planeación Educativa y en el Departamento de Diseño Educativo.

Dado lo anterior, se afirma que el MEV es un modelo organizacional adoptado y recreado por la universidad y que de acuerdo a lo que el esquema de estos autores permite evaluar desde distintos mecanismos y niveles **se encuentra en vías de consolidación** ya que hay aun mecanismos en donde hay que realizar acciones a fin de mejorar o inclusive realizar cambios en la operación de la UV.

Ahora bien, ¿por qué esta organización decide incursionar en la educación a distancia? Es una pregunta cuya respuesta obedece a dos directrices. Primeramente, debido a un mandato gubernamental proveniente del gobierno estatal (quienes visitan a las poblaciones alejadas de los principales centros de actividad económica del Estado y les prometen hacerles llegar educación superior y desarrollo), en donde dicha autoridad y la Rectoría acuerdan que hay que hacer llegar educación superior a lugares recónditos pero no se cuenta con la posibilidad de construir inmuebles ni de mandar personal a dichas comunidades por lo que se voltea la mirada a la educación a distancia; además el rector en turno y su equipo de trabajo consideran que esto les proporcionará un beneficio político que los lleve a ser vistos con buenos ojos por parte de las autoridades del gobierno estatal. Por ello, la universidad hace uso de su relación con la UNAM con quien establece un convenio de colaboración para recibir su asesoría y capacitación para operar un MEV.

La otra directriz es la presencia en el ambiente educativo nacional de ser bien vista la incursión en la educación a distancia con modelos legitimados ya probados y que generan la creencia que con el hecho de implementar uno, la organización garantizará su éxito, su legitimidad en el campo organizacional en que actúe y entonces recurre a la tendencia de homogeneizarse de acuerdo a un modelo existente. Es decir, de parecerse al modelo virtual de otras instituciones educativas de nivel superior que gozan de legitimidad y prestigio en el medio

suscitándose un **isomorfismo coercitivo** (ejercido por el gobierno estatal junto con la Rectoría de la universidad) y **mimético** (con el fin de reducir la incertidumbre ante la coacción de un ámbito educativo nacional que exige mayores niveles de preparación a su población y la incursión de las organizaciones educativas en la modernidad). Aquí cabe destacar lo comentado por Bozeman acerca de las organizaciones públicas: “ (...) se están volviendo cada vez más semejantes en cuanto a sus funciones, enfoques administrativos y presencia pública (...) las instituciones públicas se están viendo cada vez más atraídas por enfoques mercantiles” (Bozeman, 1998, pág. 43). La idea del isomorfismo mimético desarrollada por Powell y Di Maggio (2001) el cual afirma que las organizaciones, en este caso la universidad, el mimetismo hace que reaccione y accione en función de presiones provenientes del exterior.

La universidad lleva a cabo una reapropiación de un modelo educativo virtual existente el cual toma como referencia para formular y establecer el propio. Dicho modelo proviene de la organización emisora, la UNAM, la cual funge como consultor a que va como *mercader de significados* (Czarniawska-Joerges, 1990a) cuya especialidad es la entrega de artefactos lingüísticos, como las etiquetas para decir lo que son las cosas; las metáforas para señalar cómo son y los tópicos que convencionalizan, estandarizan y establecen lo que es o debe considerarse normal para la organización (Czarniawska-Joerges, 1990b). Este modelo puesto en marcha en la organización es reformulado, reinterpretado dándose una reinención de significados a través de las acciones de la organización receptora, la universidad, que es quien establece tanto la forma de operar el MEV como la conformación de la estructura organizacional reflejada en el organigrama de la UV empleándola como un símbolo como una base de poder (Magallón Diez, 2006) a través de la cual coacciona la acción de los actores de la UV quienes muchos de ellos provienen del modelo presencial por lo que llevan consigo un aprendizaje acumulado, valores, creencias y

símbolos y que se ven trastocados por las rutinas establecidas como producto de las actividades que conlleva cada puesto de las Coordinaciones de la UV formulando así esquemas interpretativos que dan muestra de sus acciones.

Esta tesis sostiene el argumento de que la universidad realizó una reapropiación<sup>38</sup> debido a que trasladó la forma de operar un MEV, formuló el propio y conformó una estructura organizacional que soportara dicha operación haciéndose allegar del personal que consideró conveniente para cada uno de los puestos que fueron surgiendo, conforme se fueron dando las necesidades. Aprovechó profesores que ya laboraban en su modelo presencial (y que en determinados momentos estuvo haciendo una doble función: en la modalidad presencial y en la virtual) y por otra parte contrató sobretodo para la parte de diseño educativo del Ceducad y otros más para el CTI a jóvenes egresados de la universidad. La institución ha hecho acciones para institucionalizar su UV y por ende su MEV a través de la conformación de su estructura organizacional, la instalación de su mobiliario, equipo tecnológico y recurso humano en los dos edificios en los que opera y que fungen como símbolos de su institucionalización. Para llevar a cabo esto, la universidad empleó a la gestión para conformar la UV, los Centros desde los que se ofertan la mayoría de sus programas educativos y operar su MEV suscitándose esto en una cultura organizacional que da muestras de su existencia a través de los símbolos, valores y ritos que manifiesta.

Como resultado de esta reapropiación de un modelo organizacional autonómado como de excelencia por agentes reconocidos en el medio dejan a un lado la consideración de cómo es realizada esta reinterpretación por parte de la organización receptora, la cual imitó el modelo por ser considerado exitoso ya que es ella misma y sus autoridades quienes olvidan o totalmente

---

<sup>38</sup> Siendo la reapropiación la dimensión central planteada en el diseño metodológico de este trabajo de investigación.

relegan la consideración de cómo la organización realiza esta reapropiación siendo imperante las características particulares de la misma, así como las condiciones locales que obedecen a su cultura organizacional, el contexto político estatal y el contexto nacional.

El artefacto tecnológico, en este caso la plataforma Moodle que permite la puesta en marcha de los programas educativos del MEV, es manejado como un objeto de gestión (Bayart, 1995) convirtiéndose en una herramienta cognitiva en la organización acompañada con los apropiados apoyos retóricos formulados y promovidos por la universidad a través de la CGUV legitimando su uso y apoyando con esto los fines políticos de la organización, quedando ésta a merced de los programas educativos a ofertar, la apertura de convocatorias de los mismos, el personal que encabeza las Coordinaciones de la UV, las gestiones con los Coordinadores de cada programa educativo así como las realizadas con las cabeceras municipales a través de la Coordinación de Sedes Académicas Municipales.

### **Dimensión gestión**

Para exponer lo que se observa en la dimensión gestión, para su mejor descripción se comentará lo analizado en cada aspecto que se contempla en relación a las unidades que conforman el organigrama de la UV. Las unidades son la CGUV, las Coordinaciones de CTI, Ceducad y Sedes Académicas Municipales y los Centros y la Unidad de Proyectos Especiales. La aplicación de los instrumentos de investigación arrojó información que permite exponer el funcionamiento e interacción de estas unidades en la realidad de la organización. A continuación se exponen los aspectos que contemplan la dimensión gestión y su respectivo análisis:

*La estructura organizacional y la división del trabajo*

Para comenzar, de acuerdo con Aubert y De Gaulejac (1993) la función principal de la gestión es producir organización, lo cual permite resolver conflictos buscando lograr una convivencia ordenada, lo que conlleva una cultura que incluye valores poniendo un ideal común articulado en una serie de creencias y principios como la legitimidad del beneficio, la búsqueda de la calidad etc. Por tanto, en el caso de estudio de este trabajo, la conformación de la UV cuya forma de organización está plasmada en su estructura organizacional, se llevó a cabo para formalizar los trabajos realizados para el establecimiento del MEV. Esta estructura organizacional simboliza la dominación y la imagen de orden y jerarquía, que desde la visión de la CGUV quiere dar a conocer a la propia universidad, quien a través de sus actores que fluctúan entre el modelo presencial y su participación en el MEV, observan con ojos críticos los desaciertos y logros expuestos por la UV. Así también, la estructura organizacional simboliza poder deseando reflejar con esto la UV, el poseer autonomía y organización sin embargo se encuentra bajo la tutela e injerencia de la Rectoría; así también la estructura organizacional simboliza el medio de control de la CGUV sobre los actores que integran las Coordinaciones y Departamentos de la UV. A través de la estructura organizacional, la organizacional coacciona su actuar formalizando roles, actividades asignadas a los puestos y líneas de autoridad.

Como se puede observar, en la estructura organizacional de la UV, la CGUV es la que encabeza la misma y están bajo su mando las Coordinaciones de Ceducad, CTI y de Sedes Académicas Municipales sobre las cuales ejerce su autoridad y forman el grupo de elite o de alta dirección que ejercerá su autoridad sobre los departamentos que le son conferidos a cada Coordinación. Se percibe una notoria diferencia jerárquica entre la alta dirección de la CGUV y los Departamentos, debido a que la alta dirección expresa una ideología que promueve la idea de una centralización de las decisiones y el poder dictando así a los departamentos que están a cargo

de cada Coordinación las actividades a realizar; prácticamente los departamentos reciben órdenes de “lo que hay que hacer” sin chistar y en obediencia a lo que la alta dirección manda. La interacción entre los departamentos, se basa en las actividades que a cada puesto le confiere. No existe una retroalimentación entre las coordinaciones y sus departamentos en relación a los resultados alcanzados, sino que la ideología es que los departamentos se deben limitar al cumplimiento de sus funciones. No existe una retrospectiva para evaluar los resultados alcanzados ni acción alguna encaminada a si las acciones que se están realizando son en efecto, la forma adecuada de realizar las actividades; esto se debe, en gran medida a la ausencia de manuales de procedimiento que estandaricen las actividades a realizar por cada puesto que integran los departamentos de las Coordinaciones de la UV. Lo que se detectó es que se ha empezado a documentar son las relacionadas con los Departamentos de Diseño Educativo, Planeación Educativa, Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación y Proyectos Especiales. En relación a la división del trabajo, esta medida ha sido realizada por el personal que integra los puestos, de acuerdo a cómo se han ido detectando las necesidades, y cada departamento lo ha hecho a su propia consideración con un escaso seguimiento de la Coordinación a la que pertenecen. Sin embargo, hasta el cierre de esta investigación, el Ceducad es la coordinación que ha definido mejor la división del trabajo contemplado por cada uno de sus departamentos sobre todo en los de Planeación Educativa y Diseño Educativo.

En el caso de los Centros, la estructura organizacional es concebida, recreada y establecida por quien encabece la coordinación, existiendo una estructura organizacional diferente en cada uno. El nivel jerárquico de mayor poder es el Coordinador del Centro y el Coordinador del (los) programa (s) educativo (s). La división del trabajo es realizada por cada centro de forma independiente a la CGUV y entre Centros. La ideología que establezca es

inspirada en el liderazgo que el Coordinador del Centro promueva y el común denominador es la existencia de puestos que realizan multifunciones. La división del trabajo es concebida de acuerdo a las necesidades detectadas en cada centro y esta se puede alterar en caso de que se suscite cambio de personal. Así también, la visión de la CGUV es que cada Centro o Facultad que oferta uno o varios programas educativos es ahí en quien recae la responsabilidad del estatus de éxito o fracaso del programa educativo y esta idea no es compartida por todos los centros, ya que hay quienes conciben que ellos “solo administran un programa educativo de la CGUV” mientras que otros sí se toman el rol de pertenencia del programa educativo.

En el caso de la Unidad de Proyectos Especiales, como se expuso, no es un departamento ni una Coordinación que aparezca en el organigrama de la UV, es una unidad que realiza funciones de Diseño Educativo y oferta el Diplomado en Diseño e Implementación de cursos en la plataforma, que se oferta periódicamente tanto a maestros de la universidad como al público en general. Esta unidad realiza funciones con la UV porque cuenta con personal avocado al diseño de materiales de los programas educativos que le confiere la CGUV, contando con personal como correctores de estilo, programadores, diseñadores gráficos, pedagogos, etc. El argumento de que esta unidad no está en el organigrama, es que también tiene relación tanto con los programas educativos de la modalidad presencial, como en el ámbito de la educación continua de la universidad. La estructura organizacional y la división del trabajo, se estableció en función de las actividades que conllevan el diseño de materiales y con ello se requirieron contar con personal tanto del área de sistemas computacionales como pedagogos y correctores de estilo. Básicamente, hay dos puestos que son de mayor jerarquía, el responsable de la Unidad de Proyectos Especiales, quien es el jefe de toda la unidad y el Coordinador de Tecnologías que es quien encabeza al personal avocado al Diseño de materiales.

### *La planeación, las metas y objetivos*

Las unidades son la CGUV, las Coordinaciones de CTI, Ceducad y Sedes Académicas Municipales y los Centros y la Unidad de Proyectos Especiales.

La CGUV encabeza la dirección que tomarán las acciones de la UV, empleando a su favor y conveniencia *estrategias y formas de dominación* de acuerdo al concepto empleado por Aubert y De Gaulejac (1993); prácticamente de ella emanan los planes que existan a corto y mediano plazo. Realmente es escasa la sensibilidad de tomar en cuenta la voz de los Centros y de los Departamentos. Más bien, la concepción y decisión de lo que se haga proviene del feudo establecido entre la CGUV y sus Coordinaciones respectivas, considerando que está en manos de 4 personas (la Coordinadora General de la UV, de sus dos Coordinadoras del Ceducad y Sedes Académicas Municipales y su Coordinador de CTI). No existe plasmado de manera formal, metas y objetivos a perseguir como UV, más bien, éstas son implícitas en el rumbo que dicta a CGUV a través de sus Coordinaciones lo cual debe ser acatada por los Departamentos.

La estructura organizacional de la UV es en forma piramidal y en efecto es la forma en que emana el poder, es decir, de arriba hacia abajo, en donde la imposición a través de la búsqueda de la CGUV es la estandarización de tareas (hay conciencia de la necesidad de estandarizar actividades en la UV pero todavía esto está en proceso) de sus coordinaciones. Esto coincide con la expresión que Aubert y De Gaulejac (1993) hacen de la estructura piramidal afirmando que la forma de gobernar, influye en la expresión de la estructura apoyándose en el desarrollo de una cultura a base de mitos, símbolos, una escala de valores comunes y la puesta en práctica de proyectos, buscando someter al cuerpo promover la adhesión de participar en un proyecto colectivo concebido como un *sistema managinario*. La gestión empleada para

estandarizar procesos<sup>39</sup>; al hacer esto se autolegitima enfocándose a la ejecución de funciones a corto plazo, sin interrogarse acerca de la finalidad de las acciones e impacto a largo plazo.

Los Centros crean y recrean su propia concepción de lo que es la UV y prácticamente se manejan de forma independiente aunque haya una relación estrecha al ser quienes ofertan los programas educativos de la UV. La planeación, su formulación y ejercicio es concebida por el Coordinador de cada Centro, siendo en realidad un reflejo de su ideología plasmada en su liderazgo, por tanto, esta dependerá de quien encabece este puesto. Como se expuso en el Capítulo III, los Centros además de ofertar programas educativos de la UV, han buscado realizar actividades de investigación y vinculación por lo que para ellos, la formulación de una planeación, metas y objetivos (en caso de existir) conlleva todas estas labores.

La Unidad de Proyectos Especiales realiza una planeación en función de los diplomados, cursos, talleres que tenga que impartir o bien apoyar a alguna facultad y/o escuela de la universidad, o en su caso a la UV. Por tanto, las metas y objetivos también estarán en función de dichas actividades. La clara labor de que son una unidad que apoya a la UV, a las Facultades y escuelas y a la educación continua en la universidad, es lo que a la unidad la determina y en función de lo que se le demande hacer en este tenor, es en función de esto que formula objetivos a realizar.

### *La toma de decisiones*

La racionalidad limitada con que se toman las decisiones de acuerdo con lo que Simon (1957) planteó es que los actores llevan cabo sus actividades sobre la base de la intuición y el buen

---

<sup>39</sup> La UV está en el proceso de estandarizar actividades, a través de la formulación de manuales de procedimiento de los diferentes departamentos, porque hasta el momento pocos departamentos son los que documentan sus funciones, por lo que se improvisa o bien cada quien crea sus funciones conforme le adjudican responsabilidades.

juicio así como, idealmente, buscando actuar de la forma más eficientemente posible. Los participantes en la toma de decisiones enfrentan incertidumbre y existen variaciones en el poder para participar en la toma de decisiones.

El poder que se puede vislumbrar en la UV es sobretodo con matices de la corriente crítica y posmoderna. En relación a la corriente crítica, por lo observado en la UV, coincide con lo comentado por Crozier y Friedberg (1990) en relación a que las estructuras y las reglas determinan las relaciones de poder y esto se ve reflejado en la forma piramidal de la estructura organizacional, ya que precisamente es la CGUV en conjunto con sus Coordinaciones, quienes con una centralización de las decisiones, dictan el rumbo de la UV fungiendo las Coordinaciones y departamentos a su cargo como simples ejecutores de la voluntad del feudo. Estos autores hacen alusión a la existencia de una segunda estructura de poder, paralela a la que el organigrama oficial codifica y legitima permitiendo usar y comprender las anomalías y el distanciamiento que continuamente se observan entre la fachada oficial y los procesos reales que caracterizan su funcionamiento. Esta afirmación apoya lo anteriormente expuesto y es pertinente agregar, la enorme injerencia que la Rectoría ejerce sobre las decisiones y rumbo que decida tomar la UV, así como la presencia invisible pero con una fuerte influencia del gobierno estatal, por lo que aquí se podría mencionar lo citado por Crozier y Friedberg (1990):

El reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo, de cálculo donde las relaciones conflictivas no se ordenan según un esquema lógico integrado (sino que) para muchos actores, son el medio de manifestarse y de pesar sobre el sistema y sus agremiados aunque sea de manera totalmente desigual... (pág. 39)

Se considera que también existen matices posmodernos, ya que retomando a Foucault, se observa la existencia de un ente de dominación alrededor del cual se hacen girar las decisiones de la UV, que es el MEV (haciendo alusión al equipamiento tecnológico del que está provisto) como dispositivo tecnológico de dominación, conformando en función de esto la estructura organizacional, la ideología de la UV (plasmada en su liderazgo) y la recreación de lo que es la UV, resultando así la imagen que brinda a su entorno interno y externo. Para la perspectiva posmoderna, el poder es una tecnología, un conjunto de estrategias y tácticas aplicadas en función de circunstancias cambiantes y contingentes; así también, en lo expuesto por Foucault, el poder y el saber están relacionados dialécticamente ya que toda forma de poder conlleva un discurso que legitima y reproduce las relaciones de dominación haciendo del ejercicio del poder, la producción de discursos que se vuelven verdades incuestionadas.

La perspectiva posmoderna, cita al poder disciplinario enunciando a la existencia de “...estrategias y tácticas concretas que se acompañan de discursos que se proponen imponer como verdades (...) que producen efectos de dominación con base en estrategias y tácticas específicas” (Soria Romo, 2003, pág. 164). Para esta investigación, imperan en los discursos políticos del gobierno estatal, el énfasis en los logros de la UV de la universidad y los ritos celebrados en la UV hacen alusión a lo exitosa que es junto con su MEV y que en palabras de su Coordinadora la Maestra Susana Sosa de UV afirma: “somos la universidad punta de lanza en el Estado y en Centroamérica, es un modelo educativo que funciona gracias a los apoyos que recibe y a la dedicación que le hemos puesto a este proyecto desde su creación”.

La toma de decisiones en la UV es centralizada entronada en su feudo de la CGUV, fungiendo el poder invisible, oculto del gobierno estatal y su continua permeabilidad de la Rectoría constriñendo el rumbo y dirección de la UV.

*La ideología en la UV (el liderazgo)*

Para Etzioni (1964) el liderazgo es una forma especial de poder, que involucra la habilidad; con base en las cualidades personales del líder para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Para el caso de estudio de este trabajo, el liderazgo prevaleciente en el Ceducad, CTI, la Coordinación de Sedes Académicas Municipales y la misma CGUV están encabezados por un **liderazgo autocrático** centralizando la toma de decisiones. Para el caso de la Unidad de Proyectos Especiales, se considera que prevalece el **liderazgo anárquico** ya que el poder de opinión del grupo es considerado en la solución de problemas, tomado en cuenta para proponer y establecer procedimientos para hacer las actividades que le confieren.

Se observó que el Ceducad y la Coordinación de Sedes Académicas Municipales dan muestra de tener la habilidad de *comunicar* (el líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo y cuando hacer las cosas) de acuerdo a los estilos que Hersey y Blanchard plantean. Para el caso de la Unidad de Proyectos Especiales, la habilidad que prevalece es la de *vender* (el líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo) con énfasis en el comportamiento de apoyo, ya que la noción de un liderazgo anárquico, como se comentó, es un ejercicio del poder presente. Para el caso del CTI, se considera que la habilidad desarrollada es la de *delegar* (el líder proporciona poca dirección y apoyo) y de esto se vale la Coordinación, es decir, de la naturaleza técnica de sus funciones de tipo técnico, por lo que prevalecen los procedimientos y formas de llevar a cabo las actividades de acuerdo a lo ya establecido por la operación de los equipos tecnológicos y de comunicaciones. Para el caso de la CGUV, se observa un estilo de *participar* (el líder y el seguidor comparten la toma de decisiones siendo el papel principal del líder el facilitar y comunicar).

Del mismo modo, en el Ceducad y en la Coordinación de Sedes Académicas Municipales, se observa que existe una inclinación por guiar a sus subordinados de forma tal, que lleven al cumplimiento de sus actividades, por lo que cabría citar lo expuesto en su modelo ruta-meta de Robert House, en el que considera que precisamente las funciones del líder son la de facilitar la ruta para llegar a la meta, reducir las barreras para el logro de las metas y el otorgamiento de la compensación por ello. De acuerdo a House, se puede decir que para el caso de la CGUV el liderazgo es de tipo directivo, la Unidad de Proyectos Especiales tiene rasgos de un liderazgo de apoyo y de orientación al logro y en el caso del CTI, se observa un liderazgo participativo y para el Ceducad y la Coordinación de Sedes Académicas se considera predomina un liderazgo directivo.

El liderazgo de la CGUV, que es de donde emana prácticamente el liderazgo que predomina sobre la UV y del cual reciben enorme influencia las Coordinaciones de Ceducad, Sedes Académicas Municipales y el CTI, predomina el liderazgo transformacional ya que quien encabeza la CGUV a través de sus discursos cargados de mensajes orientados a fomentar un clima de confianza en el funcionamiento y éxito de la UV y del mismo MEV e induciendo a los seguidores a sobrepasar su propio interés por el bien de la organización. Es conveniente resaltar que, quien encabeza la CGUV, posee un carisma (en quienes ejerce mayor influencia es en sus allegados principalmente quienes encabeza las coordinaciones a su cargo) que ha inspirado a sus seguidores quienes confían y se identifican moralmente con el líder.

Además, de acuerdo a los tipos de dominación expuestos por Weber, se puede comentar que se puede observar una presencia de *dominación legal* en el Ceducad, la Coordinación de Sedes Académicas Municipales y el CTI; una dominación tradicional por parte de la Rectoría y una dominación carismática de quien encabeza la CGUV y la Unidad de Proyectos Especiales.

La gestión como ideología, vista desde la perspectiva de sus actores, que emana desde la CGUV (llevada a cabo por su coordinadora en posición de poder) y que es transmitida a través de los ritos celebrados, tiene un impacto en los que cursan los programas educativos, en quienes son atraídos y convencidos a través del rito de paso de la inducción al Módulo Introdutorio, en quienes se gradúan de los programas educativos, en quienes reciben capacitación (profesores y personal técnico); también la ideología de la UV habla a través de la ambigüedad existente en el funcionamiento de la plataforma Moodle, la relación cambiante y particular que comparte con cada Centro y/o Facultad que imparte alguno de los programas educativos, la conformación de los Centros que funcionan como feudos que tienen su propia interpretación de lo que es la UV y su MEV (al MEV cada Centro lo reinterpreta y lo recrea a través de sus acciones); en el liderazgo manifestado a través de las acciones de la CGUV quien involucra, emana y cobija a las Coordinaciones para mantenerlas a su subordinación a través de un liderazgo transformacional, directivo y autocrático.

No existe la declaración de misión explícita de la UV, por lo que hasta el momento, no se puede hablar de una identificación o no por parte de sus seguidores; lo que sí se puede apreciar es la existencia de valores que es propagada por la CGUV y subordinado a ello las Coordinaciones quienes constituyen su centro de poder a través de las cuales hacen llegar su impacto a los departamentos de cada Coordinación, de acuerdo a lo mostrado en el organigrama de la UV; el poder e influencia de la CGUV se percibe con menor impacto en el actuar de los Centros, quienes actúan con autonomía, se organizan de acuerdo a la concepción del coordinador en turno y funcionan de acuerdo a lo que para ellos es conveniente que realice un Centro y esto se refiere a las funciones de investigación y extensión que algunos promueven. En el discurso de la CGUV se promueve la creencia de que los alumnos virtuales son iguales a los de la modalidad

presencial, que se les atiende con esmero y seguimiento, pero la realidad es que aún existen deficiencias de comunicación entre el alumno y el asesor en línea, hay ausencia de un seguimiento formal y constante a lo largo de los semestres de los alumnos virtuales que cursan sus unidades de competencia y el asegurar el funcionamiento efectivo de la plataforma Moodle en tiempo y forma desde las Sedes Académicas Municipales aun sufre de deficiencias en relación al estado eficiente de la señal de internet y de la capacidad de los equipos de cómputo para hacer llegar y soportar todos los materiales que contemplan las unidades de competencia de los programas educativos.

Con respecto a la gestión, los actores de la UV en posición de poder son los que emplean a la gestión para crear las estructuras y procesos que resuelvan y lleven a cabo los fines que han fijado para la organización. Al retomar el concepto de *hombre managerial* de De Gaulejac en la que lo expone como producto refiriéndose a que la empresa lo trabaja, lo moldea de acuerdo con sus valores, creencias, proyectos e ideas, en el presente trabajo se considera que los actores que conforman la alta jerarquía en la UV son los que formulan sus acciones con la finalidad de moldear los valores, creencias, proyectos e ideas que proliferaran en la organización y por tanto en el resto de los miembros de la organización; es decir, es a través de sus acciones y actos de poder que influyen en la acción de sus miembros para moldearlos de tal manera que busquen los fines de la organización.

En relación a la idea expuesta por De Gaulejac en referencia a que la presencia de la gestión busca producir relaciones asimétricas de poder considerándola “un sistema de organización del poder” (2005, pág. 21) que opera sobre los sujetos y moviliza sus energías psíquicas a favor de la organización, es decir, va más allá de la mera definición de ser un conjunto de técnicas sino que se convierte en todo un *sistema managinario* , para fines de este

trabajo se considera que en efecto la gestión es un sistema de organización del poder y son los actores, en este caso, los actores en posición de poder ubicados en la alta jerarquía de la UNACH (la rectoría) y la CGUV (su coordinadora) primordialmente, los que crean las estrategias y maneras de influir en sus miembros, a través de los valores, símbolos y ritos llevados a cabo para que persigan los fines de la organización; a través del establecimiento de una estructura organizacional, de coordinaciones, departamentos, áreas y por tanto de labores a realizar en los perfiles establecidos, es la forma en que dichos actores en posición de poder hacen saber lo que desean que los sujetos (el personal en puestos medios y operativos) sustenten como ideología y eso se vea reflejado en sus acciones, por lo que en efecto son los actores en posición de poder quienes crean y recrean la ideología gestionaaria ( es decir, el sistema de organización del poder) que tomará lugar en la organización y que operará sobre los sujetos movilizandoo sus energías. Son los actores quienes emplean la gestión para el logro de sus fines.

La idea expuesta a continuación es el concepto de gestión de Saldaña Rosas (2008):

El *management* o gestión es la forma específica en que el pensamiento neoliberal se ha posicionado dentro de las UPM, otorgando un discurso racional (y racionalizante), recursos eficientadores, paradigmas modernizadores y esquemas mentales tipo “*do it yourself*”, a los diversos actores universitarios, particularmente a los grupos dirigentes y dominantes, sin que haya encontrado mayores obstáculos. (pág. 15).

En efecto, son los grupos dirigentes y dominantes de la UNACH y de la propia UV los que se sirven de la gestión para realizar sus fines. La gestión es un medio poderoso y debería ser utilizado para proyectos que correspondieran al fin educativo y social que la universidad en su origen persigue, sin embargo, se han posicionado los grupos de poder con fines particulares y

son vistos los puestos estratégicos de poder como un trampolín para el logro de puestos políticos. Las altas esferas de poder en la universidad ligadas a su relación con el gobierno estatal han hecho de la universidad un títere para su fines. Los grupos de poder que manipulan las acciones en la universidad tienen años en el trono. Pasan y pasan los períodos de gobierno de la rectoría y los mismos grupos de poder están enraizados en sus puestos y cavernas quienes sujetan el poder a su voluntad. Por tanto, los fines y proyectos con buenos propósitos, se ven frenados o disminuidos por una ideología burocrática, de ambición de poder y acaparada por ciertos grupos que han prevalecido en la universidad y que negocian su permanencia con las altas esferas que se encuentren en el momento o periodo político.

### **Dimensión cultura**

#### Valores

De los puntos comentados en el apartado de “Análisis e Interpretación de la Información” en la parte donde se analiza la cultura, se extraen los siguientes en la UV:

- a) La CGUV muestra su deseo de guiar sus acciones con el fin de que sus programas educativos brinden calidad.
- b) Prolifera el valor de la **lealtad** observado en las unidades departamentales de la UV que están bajo el mando de las tres coordinaciones (Ceducad, CTI y Sedes Académicas Municipales).
- c) Se percibe el valor de **trabajo en equipo** que se emana en la labor del grupo de capacitadores que le brindan a los profesores asesoría para sus cursos y que se encuentran tanto en la Unidad de Proyectos Especiales como en el Departamento de Diseño Educativo.

- d) La **desconfianza** en el uso de la plataforma Moodle y en la efectividad del MEV es un valor latente en la UV.
- e) La **falta de solidaridad** para coadyuvar a la permanencia de la UV, ya que hay sobretodo profesores que por diversas razones, promueven el cuestionamiento acerca de la razón de ser de la UV y su funcionamiento actuando en sabotaje cada vez que les es posible.
- f) Para contrarrestar el punto anterior, la UV promueve la **confianza** y la **lealtad** al MEV en sus miembros y profesores que participan.
- g) El espíritu de **competencia** y sentido de liderazgo promovido por la CGUV entre sus miembros al hacerles saber que la universidad es una institución líder en la incursión de la educación a distancia y que están contribuyendo a ello, esto a través de expresiones lingüísticas y de elogios presentes en los discursos.
- h) Se percibe que la CGUV posee el valor de la **tolerancia** en asumir y detectar los errores cometidos como producto de una retrospección detectando los resultados obtenidos en su impacto en los alumnos que egresan y que se enrolan en el mercado laboral así como al evaluar qué tan efectivamente su estructura organizacional está funcionando para coadyuvar en los objetivos de las Coordinaciones y sus departamentos.
- i) El énfasis en la importancia de la inversión de tecnología y la capacitación a los asesores en línea como factores fundamentales para el funcionamiento y éxito del MEV observándose así el valor de la **responsabilidad**.

Como se puede observar, estos valores primordialmente son promovidos por la CGUV y finalmente se incrustan en las mentes de los miembros y en base a ello orientan y legitiman sus acciones coincidiendo con lo que comenta Reyes García (2008) en que los valores derivados de la modernidad son los *transplantados por la dirección* logrando que la organización se conduzca

con competitividad, responsabilidad y competencia. Esto en la UV ocasiona que dado los valores que se promueven, estos constriñen las acciones de los miembros de la organización en relación, como se puede observar, primordialmente en el valor que tiene para los miembros de la UV el funcionamiento y permanencia del MEV y que la CGUV ha buscado promover los valores de confianza y lealtad con el fin de soslayar la acción de sabotaje de algunos miembros.

## Símbolos

Los símbolos que se observan en la UV son los siguientes (tomando las consideraciones realizadas en el apartado de Análisis e Interpretación de la Información):

- a) El uso de un lenguaje técnico como producto del uso de un artefacto tecnológico alrededor del cual se entretajan las relaciones entre los miembros.
- b) Se promueve la igualdad entre los alumnos de los programas educativos de la UV y los de la modalidad presencial argumentando que el título es el mismo para ambos; emplean esto la UV de manera simbólica para promover ese valor.
- c) La plataforma Moodle empleado como el símbolo tecnológico que legitima demuestra la incursión en la modernidad de la UV y que simboliza el que la universidad está a la vanguardia quedando atrás y de forma secundaria la efectividad real del MEV y de la estructura organizacional de la UV.
- d) Los inmuebles que conforman la Universidad Virtual, el edificio de Terán y el de la Colina Universitaria, están provistos de muebles que funcionan como símbolo material y que entre ambos inmuebles contrasta los matices e influencia de su modelo presencial plasmado en el tipo de mobiliario empleado (el inmueble de la Colina Universitaria proviene de años atrás y que es muestra de su historia plagada de su experiencia como

institución de educación superior) en cambio, el edificio de Terán, está provisto de el nuevo inmobiliario color caoba y diseñado ergonómicamente de acuerdo a las necesidades de quienes hacen uso de los muebles (el equipo de oficina) y el equipamiento tecnológico provisto.

- e) Las instalaciones de los Centros. Cada Centro ocupa un inmueble que es rentado por la universidad y que se acomodan de acuerdo al espacio que se consiga simbolizando esa acción el origen de los Centros: fueron concebidos e impuestos a voluntad del rector en turno y en donde inserta o ingresa personal que no logra colocarse en las Facultades y/o Escuelas y/o personal que de esa manera ingresa a la universidad a voluntad de algún funcionario.

Como se puede observar en lo comentado, en efecto “los símbolos son objetos que sirven como vehículos para transmitir un significado” (Trice & Beyer, 1984) y no únicamente están por casualidad sino que funcionan como catalizadores detonando un significado dado.

## Ritos

Los ritos citados en el apartado de Cultura y que fueron analizados en si mismos y presentados de acuerdo a la tipología de ritos de Trice y Beyer (1984) son una muestra de que a través de estas formas de socialización del personal de la UV, los asesores en línea y los alumnos que integran las distintas generaciones de los programas educativos de la UV se transmite la ideología del MEV, la búsqueda de legitimidad de la UV así como el hecho de que en cada una de ellas, las formas de socialización, la CGUV busca promover los valores que considera le darán legitimidad ante la Rectoría y la sociedad en general y obtendrá la lealtad y solidaridad de sus miembros.

En conclusión, los valores de trabajo en equipo, solidaridad, espíritu de competencia, lealtad, tolerancia al asumir los errores y responsabilidad coadyuvan a la reapropiación del modelo educativo virtual. En cambio, la desconfianza en el uso de la plataforma Moodle, en la efectividad del MEV y en la propia permanencia de la UV son aspectos que actúan en detrimento de la reapropiación. El hecho que existan acciones de sabotaje por parte de ciertos miembros de la organización provocan un panorama de desconfianza y duda entre quienes promueven y creen en ello, que afecta no solamente en la actitud que asuman los miembros respecto a sus funciones, sino también en el éxito o fracaso de las acciones de la UV.

Los símbolos como la plataforma Moodle, los inmuebles que conforman la UV (los edificios de la Colina Universitaria y Terán), la creación y establecimiento de Centros así como el uso del lenguaje técnico proveniente del diseño instruccional y de la operación de la plataforma son signos de permanencia, poder, impacto e institucionalización del MEV los cuales coadyuvan a la reapropiación.

Los ritos de distinta índole, de paso, de mejora, integración, etc. llevados a cabo por las coordinaciones y la CGUV son formas de coaccionar e influenciar y transmitir significados que promueven el buen funcionamiento de la UV al brindar certeza y confianza en los participantes de dichos eventos.

La proliferación de valores y símbolos que promuevan la permanencia de la UV y su modelo disminuye el sentido de rechazo que algunos de los miembros sientan respecto a la presencia y acciones de la UV y alientan la consolidación del MEV.

Una de las definiciones de reapropiación que se han hecho mención en este trabajo, se refiere a que la reapropiación: "es la serie de factores, interacciones, negociaciones,

reinterpretación y reinvención de significados que intervienen en la adopción, consolidación o rechazo de un modelo organizacional por actores de la organización receptora” (Ríos Ibarra, 2004, pág. 71). Por tanto se considera que los valores, símbolos y ritos que promuevan aspectos positivos de la UV alentarán la reapropiación del MEV, estimularán la institucionalización del MEV hacia la consolidación y los actores en puestos de poder buscarán reforzar este hecho mediante la gestión.

## **REFLEXIONES FINALES**

La UNACH conformó una Universidad Virtual con los recursos humanos, tecnológicos y financieros que dispuso y sobretodo hizo uso de su experiencia como institución de educación superior en la búsqueda de hacer funcionar una modalidad educativa virtual que respondiera al mandato gubernamental de la autoridad en turno para con ello cumplir con los fines políticos a conveniencia de la rectoría facilitado a través del convenio celebrado con la UNAM. La UNACH, al concebir un Modelo Educativo Virtual para sus fines, lo hizo reappropriando la forma de operar un MEV de acuerdo a un modelo legitimado y emprendido por una institución de educación superior con reconocimiento nacional e internacional (de la UNAM primordialmente) y de su contacto con otras IES estatales del país imitando su esquema operativo, las formas estandarizadas en que se suscita la interacción entre los asesores en línea y los alumnos, el diseño instruccional de materiales de las unidades de competencia que conforman los programas educativos, la administración y mantenimiento de la plataforma Moodle y demás aspectos asociados a la operación del MEV. La incursión en la educación a distancia le ha permitido a la UNACH participar en convenios de colaboración con IES de Centro y Sudamérica para compartir su experiencia.

Para dar soporte a su MEV con su experiencia como IES estatal, la UNACH decidió conformar una estructura organizacional, una autoridad y jerarquía y una ideología, que sus actores en posición de poder, emplean a la gestión para conformar una organización llamada Universidad Virtual; así también en su MEV implementó las Unidades de Vinculación Docente (UVD) y la instalación de Centros desde los que operan la mayoría de los programas educativos ofertados en la modalidad virtual como producto de su resignificación de lo que es una UV y de una reinterpretación de la realidad.

Debido a que este hecho social es producto tanto de la imitación de un MEV como de su propia experiencia al implementar UVD's y los Centros, se observa que se llevó a cabo de forma sincrética. La conformación de su UV es producto de su experiencia como IES estatal, considerando los recursos que podía disponer y de su búsqueda por institucionalizar dicho modelo que refleja así su propia reinterpretación de lo que es institucionalizar y conformar una UV para un MEV como resultado de su experiencia organizacional y educativa como IES estatal de la máxima casa de estudios en el Estado de Chiapas.

Los actores en puestos directivos de la UNACH emplean a la gestión para institucionalizar el MEV por lo que han creado una estructura organizacional<sup>40</sup> que lo soporte y han establecido su UV siendo dada por hecho por los miembros de la organización quienes han adquirido hábitos y pautas de comportamiento fungiendo como símbolo de eficacia y buen funcionamiento del MEV suscitándose en una cultura organizacional. El MEV es un modelo organizacional adoptado en parte y reinterpretado que se vio trastocado por la legitimidad que el medio ambiente educativo otorga a quien incursiona en la educación a distancia y aun en proceso de consolidación de acuerdo al esquema enunciado por Zeitz, Mittal y McAulay (1999) reflexionado acerca de los mecanismos y niveles haciendo alusión al caso de estudio.

Así también en lo que respecta a la gestión, el establecimiento de la estructura organizacional en donde se funde una autoridad y jerarquía soportado por una división del trabajo en el que impera un liderazgo que converge en un ámbito entre lo oculto y lo subjetivo en donde el juego de poder y los intereses políticos e institucionales convergen con los fines

---

<sup>40</sup> La estructura organizacional se ve estrechamente vinculada por el ambiente donde las organizaciones están insertas, en especial en términos de tecnología empleada por la organización (Lawrence & Lorsch, 1967)

educativos enunciados en los discursos de la alta jerarquía de la UV con el fin de legitimar y lograr el reconocimiento al interior de la IES y ante la sociedad chiapaneca. Los actores haciendo uso del poder que les otorga su posición jerárquica en la UV y en la rectoría crean y recrean una gestión universitaria que se pone al servicio del poder de los jefes universitarios haciendo uso de la dominación simbólica sobre el individuo a través de “someter al cuerpo (estimulando la mente y la imaginación) a un estadio en el que se promueve la adhesión, esto es, se promueve en el individuo el deseo de participar en un proyecto colectivo” (Aubert & De Gaulejac, 1993). Para eso la organización desarrolla reglas con las que opera “adecuadamente” sometiéndose los individuos de manera voluntaria a sus objetivos. Los actores emplean la gestión para establecer esquemas de acción altamente rutinizados que facilitan la estandarización de actividades para así garantizar el control de los sujetos.

Al proponer la reapropiación como dimensión central de esta investigación, se puede decir que la adopción y la consolidación en proceso del MEV es producto de la interpretación que los actores hacen de ella generando un significado colectivo que comparten siendo influenciadas por las circunstancias locales, su forma particular de interpretar su realidad, el aprendizaje acumulado y los esquemas interpretativos que dan cuenta de la reinterpretación de funciones imitadas de otros modelos educativos virtuales existentes en el ámbito educativo nacional.

Asimismo, la institucionalización de su MEV busca ser apoyado mediante la legitimidad de su UV soportándose en el desarrollo de una cultura organizacional basada en mitos, valores que se promueven para que sean común a todos, así como símbolos y ritos. La CGUV promueve el trabajo en equipo y la lealtad de sus miembros hacia la UV y las labores realizadas por los departamentos y coordinaciones que la integran; un manejo de un lenguaje técnico que entroniza

al artefacto tecnológico que funge como símbolo a través del cual se gestiona y promueve la estructura organizacional que conlleva un estilo de liderazgo autocrático que coacciona la acción de los individuos a los objetivos de la organización; asimismo, la plataforma Moodle, el equipamiento de oficina y el tecnológico y de telecomunicaciones son símbolos que promueven la idea de estar operando adecuadamente un MEV que sirve al lema de la UNACH: *por la conciencia de la necesidad de servir* pero se deja de lado la eficacia de estos medios tecnológicos<sup>41</sup>.

La adopción de un MEV soportado por la conformación de la UV de la UNACH es realizada con el fin de obtener legitimidad ante la sociedad y el contexto profesional en el que la organización está inmersa. Esta adopción se facilitó gracias a la dependencia e influencia de otras IES dando lugar a la homogeneización organizacional permitiendo así copiar modelos de instituciones educativas que propician el isomorfismo. Se puede observar que la presencia de un *isomorfismo coercitivo* que motiva, en el ámbito de la educación superior, a la imitación de prácticas a consecuencia de presiones ambientales que legitiman; de un *isomorfismo mimético* al existir incertidumbre en el ámbito educativo, asegurar el reconocimiento y lograr las acreditaciones deseadas otorgadas por entes reguladores y que garantizan la sobrevivencia y eficacia de la organización. Por último, el *isomorfismo normativo* esta presente al existir en el ámbito educativo de la educación a distancia, organismos educativos (el Ecoesad, SINED, CALED, entre otros) que coaccionan las decisiones institucionales de las organizaciones de educación superior hacia la homogeneización organizacional dictando políticas con el fin de controlar y ejercer influencia sobre las organizaciones agremiadas.

---

<sup>41</sup> Como medios tecnológicos se refiere a la al funcionamiento de la plataforma Moodle y los medios necesarios para hacer llegar de forma efectiva la señal de internet a las Sedes Académicas Municipales.

El funcionamiento de su MEV y la legitimidad que busca tener la UV es cuestionada por propios y ajenos ya que el fin social de responder a una demanda de la población enunciado a través de su propuesta de combatir con ello el rezago educativo existente en Chiapas así como su fin educativo de lograr la inserción en el mercado laboral a los egresados de los programas educativos ofertados han sido relegados a segundo término expuestos como figuras decorativas cuyos resultados no han sido evaluados, revisados concienzudamente para conocer lo que realmente viven los alumnos, el impacto en las comunidades de la actividad de los egresados de los programas educativos de la UV, las dificultades operativas de la plataforma, la multifuncionalidad de algunos puestos de la CGUV, etc ya que lo que realmente se persigue son los intereses políticos e institucionales.

Lo antes expuesto, lleva a comentar lo que Saldaña Rosas (2008) señala que la ideología gestionaría universitaria (en específico de las UPM) ha buscado dar una respuesta a esto mediante la elaboración de fórmulas, herramientas y estrategias que le faciliten la ejecución y demostración de su eficiencia dejando de lado o sin resolver el sentido académico y el verdadero impacto de su compromiso académico y social en las aulas entronizando a la gestión como ideología al servicio del sistema de dominación en las universidades.

Chiapas necesita de profesionales que se inserten en un mercado de trabajo que les ofrezca oportunidades atractivas. Se requiere a gente capacitada que reactive a un estado que se ha visto impactado por gobiernos que no se han comprometido con un interés social real y desinteresado, por movimientos sociales que son la voz insurgente de los que tienen menos, por una clase social media en extinción y por fenómenos ambientales de alto impacto como sequías, inundaciones, movimientos telúricos que han originado pérdidas económicas. La población se caracteriza, además por una presencia importante de etnias y con una distribución geográfica

singular que muestra a un Estado conformado por poblaciones alejadas de los principales centros económicos y políticos que otorgan las facilidades de recibir educación superior. Sin embargo, no es suficiente con solo hacer llegar la educación superior, sino que ésta debe ser respaldada de un MEV que opere adecuadamente de modo tal que los actores que lo integran hagan su labor con calidad y conciencia de que están contribuyendo no solo a enriquecer su labor y recibir un salario a cambio sino con el entusiasmo y decisión de estar elevando el nivel educativo de un estado que necesita de su gente para incentivar su crecimiento y promover una sociedad más justa y digna. Un estado que cuenta con una ubicación geográfica que le permite contar con bellezas naturales, lugares arqueológicos que son legados de la humanidad y de una fauna y flora que les toca a sus habitantes preservar y cuidar para las generaciones de hoy y las siguientes.

## REFERENCIA

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions; The diffusion and rejection of innovations. *Academic of management review*. Vol. 16, 586-612.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 254-285.
- Abravanel, H. (1992). Cultura organizacional y autoridad simbólica. En H. Abravanel, *Cultura Organizacional*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Acktouf, O. (1989). *La administración entre la tradición y la renovación*. Quebec, Canada: Ed. Gaëtan Morin.
- Aktouf, O. (2004). *La estrategia del avestruz, post-globalización, management y racionalidad económica*. Cali, Colombia: Editado por Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la administración.
- Alexander, E. R. (1979). The Design of Alternatives in Organizational Contexts. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, 382 – 404.
- Alvarado Altamirano, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Revista de Contaduría y Administración*. No. 219. Mayo – Agosto, 11-41.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and Organizational Symbolism: An overview*. New York: Walter de Gruyter Press.
- Andrade Díaz, G. E. (2011). La educación superior pública a distancia en México: sus principales desafíos y alternativas en el siglo XXI. *Reencuentro*. Num. 62, 20 - 29.
- ANUIES. (1999). *La Educación Superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES, documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General, Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz, 12 y 13 noviembre*. México: ANUIES.
- ANUIES. (2000). *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las Instituciones de Educación Superior*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- ANUIES. (2001a). *Plan Maestro de Educación Superior Abierta y a Distancia. Líneas estratégicas para su desarrollo*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).
- ANUIES. (2001b). *Propuesta del subsistema virtual de Educación Superior de la . Pag. 38 – 39*. México: ANUIES.
- Arechavala Vargas, R., & Solis Pérez, P. C. (1999). *La Universidad pública ¿tiene rumbo su desarrollo en México? Universidad de Guadalajara/ Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

- Arias Arias, N., González Guerrero, K., & Padilla Beltran, J. (2010). Educación a distancia y educación virtual. *Revista de investigaciones UNAD*, 207-221.
- Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Ausubel, D. P., Novak, J. D., & Hanesian, H. (1990). *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México: Edición Trillas.
- Balcázar Garcilazo, R. J. (2007). *La educación Virtual en México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM*. Recuperado el 30 de Mayo de 2012, de <http://www.somece.org.mx/ussomece2007/files/memorias/documentos/BalcazarGRicardo.doc> p. 1- 18.
- Barba Álvarez, A. (2000). Cambio Organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa, num. 48, enero – junio*, 11 – 34.
- Barba Álvarez, A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso de la LAPEM de CFE*. México: CFE/UAM-I.
- Barba Álvarez, A., & Solís Pérez, P. C. (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: UAM.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying in the links between action and institution. *Organization Studies. Vol. 18/1*, 93 - 117.
- Barley, S. R., Meyer, G., & Gash, D. (1988). Cultures of Culture: Academics Practitioners and the Pragmatic of Normative Control. *Administrative Science Quarterly, No. 33*, 24-60.
- Barnard, C. I. (1938). *The function of the Executive*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Barrios, M. Á. (2007). Capítulo III: La actual revolución tecnológica en el ciclo largo. En J. Lechuga Montenegro, *Tecnologías de la información y la nueva economía* (págs. 95-124). México, D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco. Serie Estudios. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Basabe Peña, F. (2007). *Educación a Distancia en el nivel superior*. México: Editorial Trillas.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 49-80.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Administración: Una ventaja competitiva*. McGraw Hill.
- Bates, A. W. (2004). La planificación para el uso de las TIC en la enseñanza. En A. Sangrà Morer, & M. González Sanmamed, *La transformación de las universidades a través de las TIC: Discursos y prácticas* (págs. 31 – 51). Barcelona: UOC.
- Bayart, D. (1995). Des objets qui solidifient une théorie: L'histoire du controle statistique de fabrication. En F. Charue-Duboc, *Contributions de la recherché de la gestión, L'Harmattan* (págs. 139 – 173.). Paris: Des saviors actions.

- Benedict, R. (1934). *Patterns of culture*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. Nueva York: Harper & Row.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1997). *La Construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Blumer, H. (1975). Sociological Implications of the thought of George Mead. En J. Clinton, *Social theory revisited* (págs. 311-327). Hindsdale: Dryden Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, É. (2002). *El Nuevo espíritu del Capitalismo*. Madrid, España: Ediciones Aka, S.A.
- Bordieu, P. (1978). *El oficio del sociólogo*. Buenos Aires: Editorial Nueva Alianza.
- Bormann G, E. (1983). Symbolic Convergence. Organizational communication and culture. En L. Putnam, & M. E. Pacanowsky, *Communication and Organizations. An interpretative Approach*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Bozeman, B. (1998). *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Brito García, L. (1996). *El imperio contractual. Del rock a la posmodernidad*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Brunstein, I. (1999). *L'homme à l'échine plié: réflexions sur le stress professionnel*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Buenfil Burgos, R. (1998). Horizonte posmoderno y configuración social. En A. De Alba, *Posmodernidad y educación* (págs. 11-67). México: CESU-UNAM.
- Bustos Farías, E. (2003). *El proceso administrativo*. Ensayo publicado.
- Cabero Almenara, J. (2007). *Tecnología Educativa*. Madrid: McGraw Hill.
- Caleche, S., & Lilien, G. L. (1986). Application of innovation diffusion models in marketing. En V. Mahajan, & Y. Wind, *Innovation diffusion models of new product acceptance* (págs. 235 – 279). Cambridge, MA: Balinger.
- Camic, C. (1985). The Matter of habit. *American Journal of sociology*. Vol. 91, 481 – 510.
- Campos Céspedes, J., Brenes Matarritas, O. L., & Solano Castro, A. (2010). Competencias del Docente de Educación superior en Línea. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, Vol. 10, No. 3, Sep-dic, Universidad de Costa Rica, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica, 1-19.
- Casarini Ratto, M. (2002). *Teoría y Diseño Curricular*. México D.F.: Trillas.

- Cebreiro, B. (2007). Las nuevas tecnologías como instrumentos didácticos. En J. Cabero Almenara, *Tecnología Educativa* (págs. 159-172). Madrid: McGraw Hill.
- Cervantes Pérez, F. (2004). *COORDINACIÓN DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA (CUAED)*. Recuperado el 21 de Jun de 2012, de <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2010/PDF/14.7-CUAED.pdf>
- Chanlat, J. F. (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. En I. Brunstein, *L'homme à l'échine pliée: réflexions sur le stress professionnel* (págs. 29-61). Paris: Desclée de Brouwer.
- Cháves, F., Cassigdi, P., & Olea, E. (2002). *Desarrollo y Validación de un modelo de educación a distancia para programas de posgrado en ciencias Sociales del IPN. Estudio piloto 1999-2000. Vol. 1, Informe Técnico Final*. México: IPN.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chinoy, E. (1980). *La Sociedad*. México: FCE.
- Cirigliano, G. (1983). *La Universidad Abierta*. Buenos Aires: Edit. El Ateneo.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. Newbury Park. California: Sage Publications.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern Organization, Organization Studies in the Posmodern World*. London: Sage Publications.
- Clegg, S. R., & Dunkerly, D. (1980). *Organization, Class and Control*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Organizations, Organization and organizing. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organizations Studies*. London: Sage Publications.
- Cohen, M. D., & March, J. (1974). *Leadership and Ambiguity*. New York: McGraw Hill.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, 1-25.
- Cohen, M. D., March, J., & Olsen, J. P. (1988). A Garbage Can Model of Organizational Choice. In J. G. March, *Decisions and Organizations* (pp. 294-334). Nueva York: Blackwell.
- Contreras, J. (2000). *Origen y desarrollo de la educación superior en México*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Cortés Morató, J., & Martínez Riu, A. (1996). *Diccionario de Filosofía*. Barcelona: Herder.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University Chicago Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza Editorial.

- Cruz López, Y., & Cruz López, A. (2008). La educación superior en México. Tendencias y Desafíos. *Avaliação. Revista de Avaliação da Educação Superior*. Junio, 293 – 311.
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Cuban, L. (1998). *A fundamental puzzle in school reform*. Nueva York: Phi Delta Kappan.
- Czarniawska-Joerges, B. (1990a). Merchants of meaning: management consulting in the Swedish public sector. In B. A. Turner, *Organizational Symbolism* (pp. 139 – 150). Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska-Joerges, B. (1990b). Linguistic artifacts at service of organizational control. In P. Gagliardi, *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape* (pp. 339–364). Berlin: Walter de Gruyter.
- D'Iribarne, P., Henry, A., & Segal, J. P. (2002). *Cultures et Modalisation*. Paris: Edition du Seuil.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational Analysis. *The Academy of Management Review*, 77-82.
- Dávila, A., & Martínez, G. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México: Siglo XXI.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. París. Seuil. Paris: Seuil.
- De Gaulejac, V. (2006). Management y Comunicación: del poder disciplinario al poder managerial: el poder de la comunicación. En M. T. Páramo Rico y Méndez, *Sociedad y comunicación: una mirada al siglo XXI* (págs. 405-424). México: UAM-I / Plaza y Valdez.
- De Gaulejac, V., & Taboada, L. I. (1994). *La lutte des places*. París: Desclée de Brouwer.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading MA. : Addison-Wesley.
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization. Developments in communication and the politics of everyday life*. New York: State University of New York Press.
- Del Castillo Alemán, G. (2006). Una propuesta analítica para el estudio del cambio en las instituciones de educación superior. *Perfiles Educativos, tercera época, vol. XXVIII, número 111 Universidad Autónoma de México*, 37-70.
- Del Castillo Carranza, O. (2003). *Modelos de cultura reapropiados. Hacia la efectividad organizacional*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Del Castillo, A. (1996). *El cambio en organizaciones gubernamentales: entre la planeación y la ambigüedad*. México: CIDE.
- Del Castillo, A. (1997). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos*. México: CIDE.

- Del Castillo, O. (2003). *Modelos de cultura reapropiados. Hacia la efectividad organizacional*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Denny, T. (1978). *Storytelling and educational understanding*. Michigan: Western University Press.
- Díaz Cruz, R. (1998). *Archipiélago de rituales. Teorías Antropológicas del ritual*. México: UAM Iztapalapa Anthropos.
- Díaz Cruz, R., & Santos, M. J. (1997). *Aspectos sociotécnicos, cultura y poder: hacia una antropología de la innovación tecnológica en Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas Perspectivas teóricas*. México: UNAM-FCE.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron cage revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2001). Retorno a la Jaula de Hierro: El Isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva en los Campos Organizacionales. En W. W. Powell, & P. J. DiMaggio, *El Nuevo Institucionalismo en el Analisis Organizacional* (págs. 104-125). México: FCE.
- Donald, D. (1990). *Epistemología externalizada. Análisis filosófico. Vol. X. No. 1*. Buenos Aires: Sadaf.
- Durkheim, E. (1987). *Las reglas del método sociológico*. México: Premia Editores.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyze*. Paris: Press Universitaires de France.
- Espinosa de los Monteros, A. (2000). *Análisis y propuesta de un modelo para la educación a distancia a nivel posgrado: Alcances y límites de la Maestría en Administración Pública en el Instituto Politécnico Nacional*. México: Tesis para obtener el grado de Maestría en Plan Maestro de Educación Superior Abierta y a Distancia. Líneas estratégicas para su desarrollo, ANUIES.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Etzioni, A. (1988). Normative Affective factors: Toward a new decision making model. *Journal of economic psychology*, vol. 9, 125 – 150.
- Farias Campero, C. (2000). La posmodernidad y los lenguajes del arte: Propuesta de fin de siglo. En Z. Zeraoui, *Modernidad y Posmodernidad* (págs. 161-182). México: Limusa.
- Fernández C, C. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, L. M. (1994). *Instituciones educativas: Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.
- Fligstein, N. (1992). *The Social Construction of efficiency in Decision Making: Alternatives to rational choice models*. Newbury Park, CA: Ed Mary Zey.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Madrid: Ed. La Piqueta.
- Foucault, M. (1999). *Vigilar y Castigar 2ª. Ed.* México: Siglo XXI.

- Friedland, R., & Alford, R. R. (2001). Introduciendo de Nuevo a la sociedad símbolos, prácticas y contradicciones institucionales. En W. W. Powell, & P. J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo organizacional* (págs. 294-329). México: FCE.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en educación*. Barcelona: Octaedro.
- Galaskiewicz, J. (2001). Responsabilizando a los actores corporativos: La construcción de instituciones en Minneapolis St Paul. En W. W. Powell, & P. J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 362-383). México: FCE.
- Galbraith, J. K. (1986). *Anatomía del poder. México*. México: Edivisión.
- Gallego Gil, D. J., & Alonso García, C. M. (2007). La educación a distancia en los nuevos contextos socioeducativos. En J. Cabero Almenara, *Tecnología Educativa* (págs. 195 - 217). México: McGraw Hill.
- Gallino, L. (1983). *Diccionario de Sociología*. México: Siglo XXI.
- Gámez Gastélum, R. (2003). Importación de modelos organizacionales, resultado de la Globalización. En M. A. Rodríguez Peñuelas, *Estudios Organizacionales en el Umbral del Milenio* (págs. 39-61). México: Universidad de Occidente.
- García Aretio, L. (1987). *Rendimiento académico y abandono en la educación superior a distancia*. Madrid: UNED-ICE.
- García Aretio, L. (1998). *Diagnóstico del perfil del alumno a distancia en el campus Guadalajara y propuesta de seguimiento*. Guadalajara: Instituto tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- García Aretio, L. (2001). *La Educación a Distancia. De la Teoría a la Práctica*. Madrid: Ariel Educación.
- García Cancino, M., Ramos Castro, R., & Álvarez Ruiz, J. (2009). Reflexiones sobre la percepción de la educación a distancia. *Devenir, Revista Chiapaneca de investigación educativa. Nueva Epoca Año II. No. 13 y 14*, 118 – 123.
- García Llamas, J. L. (2004). *La educación virtual*. Madrid: ENED.
- García, M. (2002). *Evaluación de unidades didácticas de teleinformación de directivos de instituciones educativas*. Barcelona: Ariel.
- García, M., & Rodríguez, G. (2002). El proceso de asesoría de tesis en la modalidad de educación a distancia a través de la mediatización tecnológica (un análisis de las atribuciones de los participantes). *Revista EGE Escuela de Graduados en Educación. Tecnológico de Monterrey Universidad Virtual. Revista de Investigación en Educación. Año 2, Número 9. Mayo/Agosto*, 14-23.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. EUA: Prentice Hall.

- Garzón Clemente, R. (2009). Los nuevos aprendizajes necesarios para sobrevivir a la inclusión de las tecnologías de información y comunicación en el Curriculum Universitario. *Revista Chiapaneca de Investigación Educativa. Nueva Época año II, No. 12 abril*, 5-12.
- Geertz, C. (1973). *The new interpretations of cultures*. New York: Basic Books.
- Geertz, C. (1995). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1986). *The Nation-State and Violence*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1999). *La tercera vía*. Madrid: Taurus.
- Giddens, A. (2002). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Giménez, M. G. (1996). Territorio y Cultura. Estudio sobre las culturas contemporáneas. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Vol. II. No. 004*, 9 - 30.
- Gobierno de Chiapas. (2011). *Datos Estadísticos*. Recuperado el 23 de 11 de 2011, de [www.chiapas.gob.mx/ubicación](http://www.chiapas.gob.mx/ubicación)
- Goffman, E. (1959-1993). *La Presentación de la Persona en la Vida Cotidiana*. Argentina: Editorial Amorrortu.
- Gonczy, A. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas teóricas y prácticas en Australia. En A. Argüelles, *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: LIMUSA-SEP-CNCCL-CONALEP.
- González Rey, F. L. (2007). *Investigación cualitativa y subjetividad: los procesos de construcción de la información*. México: Editorial McGrawHill.
- González Sanmamed, M. (2007). Las TIC como factor de innovación y mejora de la calidad de la enseñanza. En J. Cabero Almenara, *Tecnología Educativa* (págs. 219 - 232). México: McGraw Hill.
- Guerrero Antequera, M. (2000). *La tortura: poder y saber resistencial*. Santiago de Chile: Mimeo. Licenciatura en Sociología. Universidad ARCIS.
- Guillén Mondragón, I. J., & Pomar Fernández, S. (2003). El conocimiento humano en la organización. *Revista Gestión y Administración. No. 25. México. UAM-A.*, 84-94.
- Hage, J. (1980). *Theories of Organizations*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure and organizational goals. *Administrative Science Quarterly, No. 14*, 366-376.

- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Editorial Prentice Hall.
- Hallowell, A. I. (1955). *Culture and Experience*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Handy, C. B. (1982). *Understanding Organizations*. Middlesex, England: Penguin Books.
- Handy, C., & Clegg, S. R. (1996). Some dare call it in power. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies* (págs. 622 – 641). Londres: Sage.
- Harasim, L. (1996). On line education: the future. En T. M. Harrison, & T. Stephen, *Computer Networking and Scholarly Com. In the TFC University* (págs. 203 – 214). Nueva York: State University of New York Press.
- Hardy, C. (1990). *Managing strategy in Academic Institutions: Learning from Brazil*. Berlin y New York: De Gruyter Studies in Organization.
- Hargreaves, A. (1996). *Profesor, cultura y posmodernismo*. Madrid: Morata.
- Hawley, A. (1968). Human ecology. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Nueva York: Macmillan.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Hernandez y Rodríguez, S. (1996). El despertar en la empresa: nueva cultura laboral. *Administrare Hoy*, No. 30.
- Heydebrand, W. V. (1977). Organizational Contradictions in Public Bureaucracies: Toward a Marxian Theory of Organizations. *Sociological Quarterly*, Vol. 18., 83 – 107.
- Heydebrand, W. V. (1989). New Organizational forms. *Work and Occupations*, vol. 16, num. 3, 323-357.
- Hiernaux Nicolas, D. (1996). Nuevas Tecnologías y apropiación del territorio. *Revista Ciudades: Análisis de la coyuntura, teoría e historia urbana. Ciudad e innovación tecnológica. Trimestral de la Red Nacional de Investigación Urbana*. Año 8, Número 32, Oct-Dic, 3-9.
- Hillmann, K. H. (2005). *Diccionario Enciclopédico de Sociología*. Barcelona: Edit. Herder.
- Hirsch, P. M., & Andrew, J. A. (1984). Administrators, Response to performance and value challenges: stance, symbols and Behavior. En T. J. Sergiovani, & J. E. Corballi, *Leaderships and Organizational Culture* (págs. 170-185). Illinois: University of Illinois.
- Hobbes, T. (1651). *Levithan*. Nueva York: Collier Books.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Holmberg. (1986). *Growth and Structure of Distance Education*. Londres: Edit. Croom Helm.

- Homer, P., & Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*. No. 54, 638 – 646.
- Ibarra Colado, E. (2001). *La Universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México: UNAM/UAM-I/ANUIES.
- INEGI. (2011). *Censo de Población y Vivienda 2010, México*. Recuperado el 03 de Jul de 2011, de <http://www.censo2010.org.mx/>
- IPN. (2004). *Modelo de planeación para el sistema educación con ambiente virtual del Instituto Politécnico Nacional*. Recuperado el 01 de Jun de 2012, de <http://www.colpamex.org/Tesis/RTP.pdf>
- IPN. (2012). *Experiencias*. Retrieved Jun 2012, 11, from <http://bdistancia.ecoesad.org.mx/cont/Secciones/NumConst03/ExperienciasCS-IPN.html>
- ITESM. (2004). *Universidad Virtual. Quiénes somos. Cómo se aprende en la UV, Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey, p. 1*. Recuperado el 30 de Mayo de 2012, de [http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/migration/ITESMv22/Tecnologico+de+Monterrey/Educacion/Modelo+educativo/Universidad+Virtual](http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/migration/ITESMv22/Tecnologico+de+Monterrey/Educacion/Modelo+educativo/Universidad+Virtual).
- ITESM. (2012a). *Comunidad del tecnológico*. Recuperado el 11 de Jun de 2012, de <http://www.ruv.itesm.mx/portal/principal/qs/bienvenida/comunidadtec.htm>
- ITESM. (2012b). *Historia del Campus Chiapas. Sistema Tecnológico de Monterrey*. Recuperado el 26 de Ago de 2012, de <http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/Campus/CHS/Chiapas/Acerca+del+campus/Historia/>
- ITESM. (2012c). *Maestrías en línea del Tecnológico de Monterrey*. Retrieved May 30, 2012, from [http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/ruv\\_posgrados/Folleto\\_genericoml\\_nov11.pdf](http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/ruv_posgrados/Folleto_genericoml_nov11.pdf)
- ITESM. (2012d). *Sedes*. Recuperado el 12 de Jun de 2012, de <http://www.ruv.itesm.mx/portal/principal/qs/sedes/homedoc.htm>
- ITESM. (2012e). *Universidad Virtual*. Recuperado el 30 de May de 2012, de [http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/migration/ITESMv22/Tecnologico+de+Monterrey/Educacion/Modelo+educativo/Universidad+Virtual](http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/migration/ITESMv22/Tecnologico+de+Monterrey/Educacion/Modelo+educativo/Universidad+Virtual).
- ITESM. (2012f). *Universidad virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey*. Recuperado el 30 de May de 2012, de <http://agora.ucv.cl/manual/monterrey/monterrey.html>
- ITESM. (2012g). *Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey*. Recuperado el 31 de May de 2012, de <http://www.ruv.itesm.mx/portal/principal/qs/homedoc.htm>
- ITTG. (2012). *Historia, Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, división de Educación a Distancia*. Recuperado el 14 de jun de 2012, de <http://www.edittg.edu.mx/admin.php?act=01Hist>

- Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design: methapor, methodolatry, and meaning. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (págs. 209 - 219). Thousand Oak, C.A.: Sage Publication.
- Janowitz, M. (1978). *The Last Half Century: Societal Change and Politics in America*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jepperson, R. L. (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En W. W. Powell, & P. J. Maggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 193-215). México: FCE.
- Kahle, L. R. (1983). *Social values and social change: Adaptation to life in America*. New York: Praeger.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (2000). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia*. México: McGrawhill/Internacional de México.
- Keegan, D. (1999). *Foundations of Distance Education*. Londres: Edit. Routledge.
- Kieser, A. (1997). Rethoric and myth in Management Fashion. *Organization, Vol. 4, No. 1*, 49-74.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive, University of Maryland, Vol 5. Mayo*, 48-60.
- Kluckhohn, C. (1962). *Culture and Behavior*. Cambridge: Free Press of Glencoe, Inc.
- Knights, D., & McCabe, D. (1999). Are there no limits to authority? TQM and organizational power. *Organization Studies. Vol. XX. No. 2*, 197 - 224.
- Ko, S., & Rossen, S. (2004). *Teaching on line*. USA: Houghton Mifflin Co.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Krone, K., Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (1987). An Interdisciplinary Perspective. En F. M. Jablin, *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage Publications.
- Kuhn, T. S. (1970). *Segundos pensamientos sobre paradigmas*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kupperman, J. (1999). *Value and what follows*. New York: University Press.
- Lajugie, J. (1987). *Los sistemas económicos*. México: EUDEBA.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Leidner, D., & Javenpaa, S. (1995). The use of information technology to enhance management school education: A theoretical view. *MIS Quarterly*, 265-290.
- Leslie, L. A. (1949). *The Science of Culture: A study of man and Civilization*. Nueva York: Farrar, Strauss & Cudahy.

- Linton, R. (1936). *The Study of Man*. New York: Appleton Century Crofts.
- Loera, M. (2012). *Gaceta Universitaria*. Recuperado el 05 de Jun de 2012, de <http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/310/310-1819.pdf>
- López Leyva, S. (2001). *Un espacio teórico de la innovación tecnológica*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- López Portillo Tostado, V. (2001). Pensar la Universidad. En A. Barba Álvarez, & L. Montaña Hirose, *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias* (págs. 33-47). México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa/ Miguel Ángel Porrúa.
- Louis, M. R. (1980). *A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing millenium. Paper presented at National Academy of Management Meetings*. Detroit: MI. August.
- Lukes, S. (1984). *Power: A radical view*. Londres: Macmillan.
- Magallón Diez, M. T. (2002). Reflexiones en torno a la construcción y transferencia de los nuevos modelos organizacionales. El caso de la nueva administración pública. En A. P. Aduna, & E. García, *Memorias del 6º. Ciclo de conferencias de la licenciatura en administración* (págs. 62 - 78). México: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Magallón Diez, M. T. (2004). La figura del cambio organizacional. En L. (. Montaña Hirose, S. Alvarado Altamirano, A. Barba Álvarez, & R. Soria Romo, *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad* (págs. 65-91). México: UAM, Cámara de Diputados, Universidad de Occidente y Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Magallón Diez, M. T. (2006). De la transferencia de modelos organizacionales universales a su reapropiación en espacios locales: una mirada al cambio organizacional desde una perspectiva constructivista. *Revista Gestión y Estrategia número 29 enero-junio 2006. Particularidades de las organizaciones, una visión desde el estudio de caso*. UAM., 9-20.
- Mangham, I. L., & Overington, M. A. (1983). Dramatism and the theatrical methapor: Really playing at critical distances. En G. Morgan, *Beyond method: social research strategies*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mañas, H. (2006). *El e-learning como herramienta estratégica en el grupo Telefónica*. Madrid: Universidad de Zaragoza.
- March, J. G. (1994). Ambiguity and Interpretation. En J. G. March, *A primer on decision making: How decisions happen* (págs. 175-218). New York: The Free Press.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1997). *El Redescubrimiento de las Organizaciones. La Base Organizativa de la política*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- Marqu ez Graells, P. (2002). *Qu e entendemos por calidad en educación*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martínez Navarro, F. (2000). Los paradigmas de la sociología y el problema contemporáneo. En Z. Zeraoui, *Modernidad y posmodernidad* (p ags. 127-134). México: Limusa.
- Marx, K. (1867-2007). *El Capital. Tomo I el proceso de producción del Capital*. México: Siglo XXI Editores.
- Masuch, M., & LaPotin, P. (1989). Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*. Vo. 34, 38 – 67.
- Mazza, C., &  lvarez, J. L. (2000). Haute couture and pr t- -porter. The popular press and the diffusion of management practices. *Organizational Studies*. Vol. 21, num. 3., 567- 588.
- Mena Marta, C. R., & Facundo,  . (2008). *El marco regulatorio de la educación superior a distancia en América Latina y el Caribe*, UNAD. Recuperado el 01 de Jun de 2012, de <http://www.icde.org/filestore/Resources/Handbooks/Libro-MarcoregulatoriodelaESadistanciaenALyC-UNAD-VIRTUALEDUCA-ICDE.pdf>.
- Mena, M., Rama, C., & Facundo,  . (2008). *El marco regulatorio de la educación superior a distancia en América Latina y el Caribe*, UNAD, pp. 335-337. Recuperado el 14 de Jun de 2012, de <http://www.icde.org/filestore/Resources/Handbooks/Libro-MarcoregulatoriodelaESadistanciaenALyC-UNAD-VIRTUALEDUCA-ICDE.pdf>
- Mendoza Molina, R., & Luna, A. (1998). La cultura en las organizaciones. Acerca de la utilidad de las perspectivas de corto alcance. En *Ponencia presentada en el Comité de Investigación sobre Sociología de las Organizaciones* (p ags. 25 – 44). Montreal, Canadá: XIV Congreso Mundial de Sociología.
- Meyer, A. (1981). How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments. *Journal of Management Studies*. No. 19, 45 - 61.
- Meyer, J., & Rowan, B. (2001). Organizaciones Institucionalizadas: La Estructura Formal como Mito y Ceremonia. En W. W. Powell, & P. J. Dimaggio, *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional* (p ags. 79-103). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Meyer, K. (2003). The web impact on student learning. *The Journal*. No. 30. Año 10, 14 – 25.
- Mintzberg, H. (1998). La ideología y la organización misionera. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Miranda Torrez, J. (1999). *Las tecnologías de información en la educación*. México: Universidad Autónoma de Guerrero. Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación.
- Mohrman, A. M., Moharman, S. A., Ledford, G. E., Cummings, T. G., & Lawler, E. E. (1990). *Large scale organizational change*. Oxford, U.K.: Jossey Bass.
- Monsiv ais, C. (1972). Duración de la Eternidad. *Nexos*. No. 172, 37-45.

- Montaño Hirose, L. (1992). Conformaciones Sociales y Modalidades Organizacionales: Japón, Estados Unidos, Canada y México. Los retos del Tratado de Libre Comercio. *Civitas. Núm. 6*, 118-137.
- Montaño Hirose, L. (1993). La modernidad organizacional en estrategias organizacionales. Una aproximación al estudio de las realidades locales. In R. Ortega Ochoa, *Estrategias Organizacionales. Serie de Investigación I* (pp. 11-31). México: UAM-I.
- Montaño Hirose, L. (1994). Modernidad, posmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática. En L. Montaño Hirose, *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Serie de Investigación 13* (págs. 67-91). México: UAM-I.
- Montaño Hirose, L. (2000a). La transferencia de modelos organizacionales. Una propuesta analítica. El ejemplo de la administración de la calidad. *Administración y Organizaciones, vol. 3, num. 5. Pp.*, 9-23.
- Montaño Hirose, L. (2000b). Modelos Organizacionales y crisis: la experiencia reciente de Japón. *Revista Contaduría y Administración. No. 197, Abr-Jun*, 23-33.
- Montaño Hirose, L. (2001). La razón, el efecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización. *Iztapalapa, num. 50*, 191 – 212.
- Montaño Hirose, L. (2003). La reapropiación internacional de modelos educacionales. Algunas reflexiones sobre la experiencia Japonesa. *Revista Izatapalapa*, 245-264.
- Montaño Hirose, L. (2004a). El Estudio de las Organizaciones en México, una Perspectiva Social. En L. Montaño Hirose, S. Alvarado Altamirano, A. Barba Alvarez, & R. Soria Romo, *Los Estudios Organizacionales en México: Cambio, Poder, Conocimiento e Identidad* (págs. 9-39). México: Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente, Camara de Diputados, UAM-I.
- Montaño Hirose, L. (2004b). Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres Modelos Analíticos. *Iztapalapa, Año 24, Num. 55*, 15-33.
- Montaño Hirose, L. (2006). Cambio y Transferencia de Modelos Organizacionales. *Ponencia presentada en el Latin America-Europe Meeting on Organizational Studies.*, (pp. 1-15). Puebla, México.
- Moore, M. G., & Kearsley, G. (1996). *Distance Education: A System View*. Nueva York: Wadsworth Publishing Company.
- Morales López, V. (2010). *La perspectiva organizacional de los sistemas de información. Documentación de las Ciencias de la Información. Vol. 33. Pp. 143 – 169* consultado en: <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/02104210/articulos/DCIN1010110143A.PD>. Recuperado el 13 de dic de 2011, de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/02104210/articulos/DCIN1010110143A.PDF>
- Moreno Castañeda, M. (2001). *Propuesta del subsistema virtual para ANUIES en Plan Maestro de Educación Superior Abierta y a Distancia*. México: ANUIES.

- Moreno Castañeda, M., & Pérez Alcala, M. d. (2010). *Modelo educativo del sistema de universidad virtual*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara .1ª ed. México . P.53- 54.
- Morril, C. (1999). Conflict Management, Honor and Organizational Change. *American Journal of Sociology*. Vol. 97, 585 – 621.
- Naisbitt, J. (1986). *Diez nuevas tendencias en Castilla, A. El desafío de los años 90*. Madrid: Fundesco.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Nueva York: Cambridge University Press.
- O'Regan. (2002). *Emotion and cognition*. Recuperado el 12 de 01 de 2012, de [www.aln.org/publications/jaln/v7n3/v7n3-oregan.asp](http://www.aln.org/publications/jaln/v7n3/v7n3-oregan.asp)
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional process. *Academy of management review*. Vol. 16/1, 145 – 179.
- Opalín M, L. (1998). *Globalización y cambio estructural*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Owen, J. (1996). Studying Organizational Symbolism: What, how, why? *Qualitative Research Methods Series*. No. 39. Sage.
- Pacheco Méndez, T. (2008). *La educación en Chiapas: Desafíos para la investigación social*. México: UNAM.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Páramo Ricoy y Mendez, M. T. (1999). *Social Identity, Telenovelas and the Reading process: Ten case studies among Hispanics in Texas*. *Disertación doctoral no publicada*. Estados Unidos: University of Texas.
- Páramo Ricoy y Mendez, M. T. (2009). *Seminario de Investigación Cualitativa. Apuntes de clase Doctorado en Estudios Organizacionales*. México: UAM-I.
- Parsons, T. (1973). El aspecto político de la estructura y el proceso sociales. En D. Easton, *Enfoques sobre teoría política*. Buenos Aires: Amorroutu Editores.
- Parsons, T. (1984). *El sistema social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pérez, C. (2002). *Página oficial Carlota Pérez*. Recuperado el 22 de ago de 2012, de [www.carlotaperez.org/articulos/introducción-revolucionestecnologicos.htm](http://www.carlotaperez.org/articulos/introducción-revolucionestecnologicos.htm)
- Perratón, H. (2000). *Open and Distance Learning in the developing world*. Londres: Routledge.

- Peters, T. J., & Watterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper and Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24. No. 4. Dec, 570 - 581.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. En L. L. Cummings, & B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior*. No.3 (págs. 1 – 52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: FCE.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. México: Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pomar Fernández, S. (2009). Implicaciones de la transferencia de modelos de una institución pública a una pequeña organización privada: el caso de las guarderías subrogadas. En A. De la Rosa Alburquerque, M. T. Montoya Flores, & S. Pomar Fernández, *Pequeñas Organizaciones: complejidad y diversidad organizacional: Estudio de casos de organizaciones mexicanas* (págs. 333 - 386). México: UAM I-Azcapzalco y Xochimilco.
- Popper, K. R. (1961). *La miseria del historicismo*. Madrid: Taurus.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (2001). *El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Poy Solano, L. (2012). *Persiste el estigma de que la educación abierta es de segunda: Experta, La Jornada 28 feb*. Recuperado el 04 de Jun de 2012, de <http://www.jornada.unam.mx/2012/02/28/sociedad/040n1soc>
- Putnam, L., Phillips, N., & Chapman, P. (1996). Metaphors of Communication and Organization. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organizational Studies*. Londres: Sage Publications.
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. (2001). Reframing the organization: why implementing total quality is easier said and done. *Academy of Management Review*. Vol. 19 No. 3, 565 – 584.
- Reigeluth, C. M. (2002). El diseño Instruccional: Qué es y para qué es. En F. Mortera, *Educación a distancia y el diseño Instruccional: Conceptos básicos, historia y relación mutua* (págs. 71 - 127). Madrid: Ediciones Taller Abierto.
- Rendón Cobián, M. V. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM Iztapalapa*. Año 24 No. 55, 119 - 141.
- Rendón Cobián, M. V. (2007). *Dinámica Organizacional y referentes institucionales: el caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*. México: UAM Unidad Iztapalapa.

- Rendón Cobián, M. V., & Montaña Hirose, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*, 1-15.
- Reyes García, S. (2003). Teoría Cultural en las Organizaciones en . In M. A. Rodríguez Peñuelas, *Estudios Organizacionales en el umbral del Milenio* (pp. 205 – 219). México: Universidad de Occidente.
- Reyes García, S. (2008). *Cultura y Ambiente Organizacional, Implantación de una organización China en México*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Reygadas, L. (2001). Entre la homogeneidad y la fragmentación: el sujeto en los estudios contemporáneos sobre cultura. *Iztapalapa. Año 21. No. 50*, 167 – 191.
- Rimoldi, E., Erdmam, J., & Hojat, M. (2002). Estudio transcultural: aspectos de personalidad en estudiantes de medicina argentinos y norteamericanos. *Publicación de Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la Universidad del Salvador. Número 4. Año 1*, 477-494.
- Ríos Ibarra, R. M. (2004). Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. *Iztapalapa. No. 55. Año 24*, 69-100.
- Ritzer, G. (2007). *Blackwell Encyclopedia of Sociology*. University of Maryland.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.
- Rocha, J. M. (2010). *Taller Introductorio al Análisis de Redes Sociales*. Monterrey: VIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional Individuo y Sociedad: Redes y Formas Emergentes de Organización (Noviembre, 2010 ITESM).
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. México: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez Mansilla, D. (1996). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. México: UIA. Editorial Plaza y Valdez.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2003). Globalización, Modernidad y Posmodernidad Organizacional. En M. A. Rodríguez Peñuelas, *Estudios Organizacionales en el Umbral del Milenio* (págs. 13-38). México: Universidad de Occidente.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2004). Racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones. En L. Montaña Hirose, *Los estudios Organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad* (págs. 117 – 140). México: Edit. Cámara de Diputados, UAM-I y Universidad de Occidente.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Edit. ECAFSA Thomson Learning.

- Rogers, C. R. (1976). *Libertad y creatividad en la educación*. Barcelona: Paidós.
- Rogers, E. (1994). *A history of communication study*. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovation. 4th ed.* New York: Free Press.
- Rojas Soriano, R. (1995). *El proceso de investigación científica*. México: Editorial Trillas.
- Romero, J. (2001). Estudio Introductorio: Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías. En W. W. Powell, & P. J. DiMaggio, *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional* (págs. 7-29). México: FCE.
- Sachs, P. (1989). Antropological Approaches to organizational culture. *Antropology of Word Review*, 40-51.
- Saldaña Rosas, A. (2008). *La gestión como ideología en la Universidad Pública Mexicana*. Recuperado el 20 de 03 de 2012, de Revista de Investigación Educativa 6: [http://www.uv.mx/cpue/num6/inves/completos/saldana\\_gestion\\_universidad.pdf](http://www.uv.mx/cpue/num6/inves/completos/saldana_gestion_universidad.pdf)
- Sangrà Morer, A. (2002). Los retos de la educación a distancia. *Boletín de la Red Estatal de Docencia Universitaria. Vol. 2. Num. 3*, 1-8.
- Santiago García, R. (2003). *La educación universitaria en Chiapas: El caso de la Universidad Autónoma de Chiapas*. México: Universidad Autónoma de México.
- Schneider, S. C. (1989). Strategy formulation: The impact of national culture. *Organization Studies. Vol. 10*, 149 – 168.
- Schwartz, H., & Jacobs, J. (1979). *Qualitative Sociology. A Method to the madness*. New York: The free press.
- Schwartz, H., & Stanley, D. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics. Summer*, 30 - 48.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oak. CA: Sage.
- Scott, R., & Meyer, J. (2001). Las organizaciones de los sectores sociales: proposiciones y primeras evidencias. En W. Powell, & P. Di Maggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCE.
- Scott, W. (1964). Theory of Organizations. En R. E. Farris, *Handbook of Modern Sociology*. Chicago: Rand McNally.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots. A study of politics and organization*. Berkeley: University of California Press.
- Shaw, R., & Stewart, C. (1994). *Syncretism/Anti.Syncretism: the politics of religious synthesis*. London: Routledge.

- Sherron, G. T., & Boettcher, J. B. (1997). *Distance learning: The shift to interactivity*. Boulder, Colorado: Cause professional.
- Siehl, C., & Martin, J. (1981). *Learning organizational culture. Working paper*. Graduate School of Business: Stanford University.
- Sierra Bravo, R. (1992). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y ejercicios*. Madrid, España: Editorial Parafino.
- Silva, J. H. (2003). *Educación a distancia: la nueva manera del aprendizaje del siglo XXI*. Recuperado el 13 de feb de 2012, de [www.her.itesm.mx/enteratec/edufebI.html](http://www.her.itesm.mx/enteratec/edufebI.html)
- Simon, H. (1988). *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa*. Buenos Aires: Editorial Aguilar.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Simon, H. A. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *The Journal Of Business*. Vol 59, No. 4, 209-224.
- Simonson, M., Smaldino, S., Albright, M., & Zvacek, S. (2006). *Teaching and learning at a distance: Foundations of distance education (3a. ed.)*. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28 No. 3, 339 – 358.
- Soria Romo, R. (2003). Perspectivas del poder en las organizaciones. En M. A. Rodríguez Peñuelas, *Estudios Organizacionales: en el umbral del milenio* (págs. 151-173). México: Universidad de Occidente.
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar de la globalización*. Madrid: Taurus.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey with of the literature. *Journal of Psychology*. Vol. 25, 35-71.
- Stone, D. (2001). *Learning lessons, Policy Transfer and the International diffusion of Policy Ideas*. Reino Unido: University of Warwick.
- Strang, D., & Soule, S. A. (1998). Diffusion in organizations and social movements: From hybrid corn to poison pill. *Annual Review of sociology*. Vo. 24, 265 - 290.
- Taylor, F. (1975). *Clásicos en Administración*. México: Limusa.
- Taylor, J. C., & Swannell, P. (2001). *An e-university for an e-world*. Recuperado el 05 de 04 de 2012, de [www.irrodl.org/content/v2.I/usq.html](http://www.irrodl.org/content/v2.I/usq.html)
- Tejada Tayabas, J., & Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Revista enseñanza e investigación en psicología*, 295-309.

- Terpstra, V., & Kenneth, D. (1985). *The cultural environment of international business*. Cincinnati Ohio: South – Western Publishing.
- Thomson, J. B. (1990-1998). *Ideología y Cultura Moderna. Teoría Crítica Social en la era de la Comunicación de Masas*. México, D.F.: Editorial UAM-X.
- Toffler, A. (1972). *El shock del futuro*. Barcelona.: Plaza y Janés.
- Toffler, A. (1984). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Toffler, A. (1990). *El cambio de poder*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional theory. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies* (págs. 175-190). London: Sage.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880 - 1935. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, 22 - 39.
- Tommerup, P. (1988). From trickster to father figure: Learning from mythologization of top management. En M. O. Jones, M. D. Moore, & R. C. Snyder, *In sede organization. Understanding the human dimension* (págs. 319-331). Newbury Park: Sage.
- Torres, H. (2009). *Los docentes ante la educación virtual universitaria ecuatoriana*. Ponencia presentada en Universidad Israel.
- Trenholm, S. (2001). *Thinking through Communication. An Introduction to the Study of Human Communication*. Boston: Allyn and Bacon.
- Treviño Moreno, P. (2000). Apuntes para una definición de la modernidad. En Z. Zeraoui, *Modernidad y Posmodernidad* (págs. 9-25). México: Limusa.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through rites and ceremonials. *The Academy of Management Review*. Vol. 9. No. 4. Pp., 653 – 669.
- UDG. (2012). *Sistema de Universidad Virtual*. Recuperado el 08 de Jun de 2012, de <http://www.udg.mx/nuestra/red-universitaria/suv>
- UNACH. (2009). *EDUCACIÓN A DISTANCIA*. Tuxtla Gutiérrez: Universidad Autónoma de Chiapas.
- UNACH. (2010a). *Manual de organización de la CGUV-UNACH*. Tuxtla Gutiérrez: Universidad Autónoma de Chiapas.
- UNACH. (2010b). *Manual de organización de la Universidad Autónoma de Chiapas*. Tuxtla Gutiérrez: Universidad Autónoma de Chiapas.
- UNACH. (2011a). *1er informe de Actividades de la Gestión 2010 – 2014*. Tuxtla Gutiérrez: Universidad Autónoma de Chiapas.

- UNACH. (2011b). *Proyecto Académico UNACH 2010-2014*. Tuxtla Gutierrez: Universidad Autónoma de Chiapas.
- UNACH-CECOCISE. (2012). *CECOCISE*. Recuperado el 14 de Dic de 2011, de <http://www.CECOCISE.unach.mx>
- UNAM. (1997). *Memoria UNAM 1997, Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia*. Recuperado el 21 de jun de 2012, de <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/anteriores/1997/cuaed.php>
- UNAM. (2012). *Antecedentes*. Recuperado el 12 de Abr de 2012, de [http://www.cuaed.unam.mx/posgrado\\_sae/antecedentes.html](http://www.cuaed.unam.mx/posgrado_sae/antecedentes.html)
- UNESCO. (1975). *Diccionario de Ciencias Sociales*. Madrid: IEP.
- UNESCO. (1998). *Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. París: UNESCO.
- UNICACH. (Abr de 2011). *Diversificación de la Oferta Educativa Universidad Virtual*. Recuperado el 2012 de Jun de 2012, de [http://dp.unicach.mx/biblioteca\\_archivos/Otros/UV.pdf](http://dp.unicach.mx/biblioteca_archivos/Otros/UV.pdf)
- UNICACH. (2012). *4to. Informe de Actividades de la Gestión Rectoral 2008-2012, Una universidad abierta al mundo, Ing. Domínguez Castellanos Roberto, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas*. Recuperado el 22 de Jun de 2012, de [http://www.unicach.mx/\\_/descargar/informe4.pdf](http://www.unicach.mx/_/descargar/informe4.pdf)
- Universia Noticias. (2006). *La educación debe ser el gran referente del desarrollo. 24 Octubre 2006*. Recuperado el 23 de May de 2012, de Universia Noticias México: <http://noticias.universia.net.mx/ciencia-nn-tt/noticia/2006/10/24/53693/educacion-debe-ser-gran-referente-desarrollo-mexico.html>
- Urbiola, A., & Lara, G. (2004). Vida Simbólica y Organizaciones. El caso de las organizaciones de ahorro y crédito popular. *Iztapalapa. No. 55 Año 24*, 143 - 167.
- Valenzuela González, J. R. (2002). ¿Brujula o Velas? El papel del orientador educativo en la era del conocimiento. *Revista EGE Escuela de Graduados en Educación. Tecnológico de Monterrey Universidad Virtual. Revista de Investigación en Educación. Año 2, Numero 9. Mayo/agosto*, 4-10.
- Van de Ven, A., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assesing Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Van Gennep, A. (1909/1960). *The rites of passage*. Chicago: University of Chicago Press.
- Varela, R. (2003). *La Cultura*. México: UAM-I, Documento Inédito, 26 pp.
- Vélez, I. (2001). *ISO 9000 Aplicado a la calidad en la educación telesecundaria. Tesis de licenciatura*. México: UAM Iztapalapa.

- Villavicencio, D., & Salinas, M. (2002). La gestión del conocimiento productivo: las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de la calidad. *Comercio Exterior*. Vol. 52. Num 6. México. Junio, 508 - 520.
- Villoro, L. (1992). *El pensamiento moderno. Filosofía del renacimiento*. México: FCE. El Colegio Nacional.
- Virilio, P. (1997). *El ciber mundo: la política de lo peor*. Madrid: Cátedra.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*. Vol 6/3, 280 – 321.
- Weber, M. (1922-2008). *Conceptos Sociológicos Fundamentales*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*. (H. H. Gerth, & C. W. Mills, Trans.) Nueva York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A.M. Parsons and T. Parsons. New York: Free Press.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad: esbozo de Sociología Comprensiva*. México: FCE.
- Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, No. 1, Vol. 21, 21, 1-19.
- Weick, K. (1982). The knowing organization: how organizations use information: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, vol. 16. no.4, 329-340.
- Whithaker, P. (1998). *Como gestionar el cambio en contextos educativos*. Madrid: Nancea.
- Yo te llevo. (2011). *Distancias y tiempo estimados*. Recuperado el 15 de Jul de 2011, de Yo te llevo: <http://yotellevo.es>
- Zeit, G. (1986). *The organizational culture of Region III of the United States Environmental Protection Agency*. Philadelphia. PA.: A project report to the United States Environmental Protection Agency. Region III.
- Zeit, G. (1988). *The Organizational Culture of the Office of Policy. Planning and evaluation of the United States Environmental Protections Agency*. Washington D.C.: A project report to the United States Environmental Protections, OPPE.
- Zeit, G., Mittal, V., & McAulay, B. (1999). Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices. A Framework for Analysis. *Organization Studies*. Vol. 20, 741 – 776.
- Zemelman, H. (1987). *Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad*. México: Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas.

Zucker, L. G. (1981). Typifying interaction: action, situation and role. *Documento de la ponencia presentada en la Reunión anual del American Sociological Association.*

Zucker, L. G. (2001). El papel de la institución en la persistencia cultural. En W. Powell, & P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 126 – 153). México: Fondo de Cultura Económica/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/ Universidad Autónoma del Estado de México.