



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

La estructura organizacional de las universidades maristas en tiempos del COVID-19

Alejandro Uribe López

Universidad Marista de Guadalajara
alejandro.uribe@umg.edu.mx

Área temática 11. Educación superior y ciencia, tecnología e innovación.

Línea temática: Estructuras y cambios organizacionales de las instituciones de educación superior y de ciencia y tecnología (oficinas de vinculación, transferencia de conocimiento, tecnología y vigilancia tecnológica).

Tipo de ponencia: Reportes parciales o finales de investigación.



Resumen

La presente ponencia busca evidenciar cómo las estructuras organizacionales de las universidades maristas se han transformado a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19. Para ello se presenta inicialmente la problemática que surge a la hora de que las universidades han sido gestionadas y preguntando si esta estructura organizacional ha permitido que las instituciones maristas respondan a los contextos cambiantes. Como segunda instancia hace un recorrido sobre el concepto de pedagogía emergente que obliga a que las instituciones se vuelvan gestoras del conocimiento y con ello cambien sus estructuras organizacionales. Por último presenta los resultados relativos a una encuesta realizadas a las universidades maristas de Ciudad de México, San Luis Potosí, Querétaro, Morelia y Guadalajara donde se obtuvieron un total de 812 respuestas de 370 docentes y 442 estudiantes. Con esto se presenta cómo se transforma la estructura organizacional, desde la percepción de estos actores, y se contrasta con una entrevista realizada al vicerrector de la universidad de Guadalajara. Así el artículo hace una caracterización de cómo se organizan las universidades maristas frente a la emergencia sanitaria para ser un parteaguas de como caracterizar los cambios en sus estructuras.

Palabras clave: Calidad institucional, organización universitaria, análisis institucional.

Introducción

El Impacto que la pandemia ha tenido sobre la educación superior en México no es muy diferente al del resto del mundo. Algunos hechos que inciden en la situación actual son, la brecha digital existente derivada de las dificultades de acceso a la tecnología y al Internet por parte de docentes y alumnos, la falta de capacitación en tecnologías educativas y las limitaciones de las Universidades para migrar a la educación virtual. Entre ello podemos distinguir cuatro categorías de necesidades:

- a) **Infraestructura:** atendiendo el tema de la infraestructura tecnológica de los hogares en México, solo el 44.3 por ciento de los mexicanos cuenta con computadora y el 56.4 por ciento tiene acceso a internet dentro de casa según la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (INEGI, 2019).
- b) **Capacitación:** otro aspecto importante para considerar es la falta de capacitación tecnológica de docentes y alumnos en la educación, de acuerdo a Schmelkes (2020), muchas universidades se enfrentaron con la falta de experiencia en el uso de la tecnología por parte de profesores y alumnos, así como la falta de formación de los docentes para la educación a distancia, que solucionó cada institución según sus posibilidades.
- c) **Nuevas pedagogías:** cabe preguntarnos si la educación emergente surgida a partir de la pandemia es en realidad educación a distancia o ha sido solo educación improvisada, de urgencia, una adaptación de pedagogías presenciales mediadas por herramientas digitales como respuesta a la emergencia sanitaria con la finalidad de continuar y concluir los ciclos escolares vigentes. Como lo menciona Silas y Vazquez (2020) se trató de una enseñanza más que de un planteamiento de aprendizaje, de algo remoto más que virtual o híbrido y de algo emergente más que planeado y convenido (p. 91).
- d) **Estructuras organizacionales:** otra realidad de las universidades es que tuvieron que transformar las maneras en las que tuvieron que organizarse y trabajar para la oferta del servicio educativo. Esto requirió replantear toda la estructura operativa de las universidades para responder a su contexto cuando estas no se encontraban preparadas.

Esta ponencia abunda en este cuarto apartado profundizando en la red marista de educación superior. Para ello presenta inicialmente el sistema de gestión que utiliza para plantear la problemática que este enfrenta ante esta situación de pandemia.

El modelo de gestión de estas universidades tiene su base filosófica en el documento de “Misión Marista en la Educación Superior” (Red Marista Internacional de Instituciones de Educación Superior, 2010). Este trata de ser un instrumento de reflexión sobre la identidad de la educación superior católica. Define a las universidades

maristas como instituciones que se dedican a la enseñanza, la investigación y la extensión del conocimiento de acuerdo con cuatro elementos centrales de la misión marista:

1. La sintonía social que propone que la ES se encargue de las cuestiones más relevantes de la humanidad, por lo que requiere que sus programas de enseñanza, investigación y extensión se inserten en las comunidades a las que atienden.
2. La cooperación que es la actitud de trabajar en conjunto con la comunidad con acciones a nivel local, nacional e internacional.
3. La calidad que presenta una naturaleza multidimensional dinámica y compleja, que abarca las funciones y actividades de perfeccionamiento del personal docente, administrativo y dirigente, de los estudiantes, de la infraestructura, del ambiente externo e interno y de la gestión.
4. La democratización del acceso a la enseñanza superior como oportunidad de inclusión y ascenso social para todos, también para la población de escasos recursos.

Siendo estos los principios orientados a compaginar con los valores maristas de presencia de Dios, confianza, al estilo de María, espíritu de familia y espiritualidad de la sencillez. Para implementar estos principios se ha propuesto un modelo de gestión que asume la visión estratégico situacional, calidad total y comunicacional (Provincia Marista de México Occidental; 2017). Este contexto escrito ha sido aplicado por las instituciones Maristas durante los últimos tres años. Esto ha hecho que las universidades tengan una estructura estable pero donde la duda existe en si ha permitido la adaptación a los cambios contextuales por su carácter tradicional. Esto último es importante ya que un ideal de la gestión de las universidades requiere que estas se adapten al contexto, por lo que la teoría propone cambiar de la gestión tradicional a la visión del conocimiento. Por lo anterior se plantea las siguiente pregunta, objetivo e hipótesis:

Pregunta	Objetivo	Hipótesis
¿Cómo se ha transformado la estructura organizacional de las universidades maristas para implementar las pedagogías emergentes que respondieron a la emergencia sanitaria producida por el COVID-19?	Caracterizar los elementos principales de la estructura organizacional que fueron asumidos por las universidades maristas para implementar las pedagogías emergentes.	La crisis sanitaria provocada por el COVID-19 obligó a las universidades a adoptar pedagogías emergentes y con ello adaptar su estructura organizacional.

Desarrollo

Este estudio se basa desde la conceptualización de la pedagogía emergente entendiéndose como una propiedad de los sistemas complejos y se refiere a comportamientos caóticos que no se pueden predecir o comprender del todo, ya que estos ejercen funciones no lineales y difusas. “Lo emergente” proviene de la

auto-organización de sistemas complejos capaces tanto de ordenarse espontáneamente, como evidenciar estabilidad y adaptabilidad funcional. En este sentido, las acciones pedagógicas surgen desde los límites de las posibilidades dentro del sistema de las interacciones educativas, es por ello que se afirma que co-existen a las formas convencionales de los procesos de enseñanza y aprendizaje, por lo anterior este tipo de pedagogías requieren de la gestión del conocimiento (Maturana y Varela, 1973).

La gestión educativa basada en el conocimiento se debería conceptualizar como un fenómeno integrador y multidimensional en donde convergen las conciencias de distintas percepciones definidas por el contexto. De acuerdo con Muñoz, Espinoza, Bustillos y Nando (2009) en este proceso los actores identifican dimensiones de desarrollo institucional, problematizándolo para reconocer en estas la diversidad de los actores y su historia en búsqueda del cumplimiento de la misión social con calidad de la institución. Esta nueva propuesta de un modelo de gestión educativa basada en el conocimiento tiene como principios centrarse en los beneficiarios, tener una experiencia educativa abierta al aprendizaje, privilegiar la comunicación horizontal que incentive la creatividad y el compromiso colectivo para lograr el mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente.

Este modelo de conocimiento pretende cambiar la estructura de las organizaciones. Una estructura organizacional es la suma total en la que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas (Mintzberg, 2005). Para esto las instituciones, como las universidades, organizan su trabajo por medio de cinco mecanismos básicos:

- Ajuste mutuo: donde la comunicación informal entre trabajadores garantiza esta coordinación ya que uno le explica al otro la forma de realizar el trabajo.
- Supervisión directa: cuando una persona es designada para responsabilizarse de que el trabajo de los demás sea realizado adecuadamente.
- Estandarización de procesos de trabajo: cuando el trabajo es específico o programado y entonces el trabajador deberá de responder a esos estándares.
- Estandarización de producciones de trabajo: el resultado del trabajo es específico y claramente definido.
- Estandarización de destreza de trabajadores: cuando él está especificando el tipo de capacitaciones que se requieren o bien, los programas de adoctrinamiento para pertenecer a la organización (Pucheu, 2010).

Estos cinco mecanismos reguladores, como podemos ver, van desde la estructuración formal del trabajo a lo informal, sin embargo, esta división es ilusoria ya que se encuentran entrelazadas. Es decir, una institución no sigue un esquema fijo o lineal de trabajo, sino que se va desarrollando por medio de las interrelaciones entre las diferentes partes.

Así la propuesta de Mintzberg (2005) para analizar la estructura de las organizaciones se basa en describir cómo son los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, coordinación, información y decisión. En este sentido las instituciones tienen:

- El ápice estratégico que es quien se ocupa de que la organización cumpla con su misión y que satisfaga los intereses de las personas que tienen algún poder sobre la organización.
- El núcleo de operaciones de la organización que abarca a las personas encargadas de la producción de productos y servicios.
- La línea media que une al núcleo de operaciones con el ápice estratégico y permiten la coordinación de la institución.
- La tecnoestructura es donde se encuentran las personas que ejercen control en términos de afianzar la normalización en la organización.
- Staff de apoyo que son las unidades especializadas que proporcionar soporte a la organización fuera del flujo de trabajo interno.

Mintzberg (2005) propone cinco estructuras organizacionales de acuerdo con la relación entre sus partes: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia. Por lo anterior será importante analizar qué tipo de estructura organizacional es con la que cuentan las instituciones educativas, reconociendo que no son estructuras fijas sino dinámicas, así como rescatar de manera particular la forma de poder que es asumida por ellas. Esto debería de permitir observar si la estructura organizacional, su diseño y su forma de tomar decisiones, busca responder a la calidad y con ello ser legítima.

Las denominadas burocracias son organizaciones que *se basan en la formalización del comportamiento para conseguir la coordinación* (Mintzberg, 2015:115). Nos centraremos en ellas ya que las universidades se han caracterizado por buscar la formalización de su comportamiento para ser entes “estables” aunque buscan responder a un entorno cambiante, sobre todo en el caso de la burocracia profesional. Esto se refleja en dos formas básicas de estructuras que tienen su base en el tipo de comportamiento burocrático.

Escuelas burocráticas maquinales, cuyo mecanismo coordinador es la estandarización del servicio educativo, se centran en desarrollar su tecnoestructura, buscan la especialización tanto horizontal como vertical del servicio, tienden a tener mucha formalización sobre sus comportamientos, el agrupamiento es por sus funciones centrales, tiene una base operativa grande y áreas pequeñas en el resto de la estructura, solo planea de acuerdo a la acción y cuenta con pocos dispositivos de enlace entre sus departamentos. Esta postura ve al contexto como algo que es simple y estable.

Las escuelas burocráticas operacionales se basan en hacer una estandarización de las destrezas de sus operarios, en este caso de sus docentes o investigadores por lo que la parte clave de la organización es el núcleo operativo.

La estandarización tiende a ser horizontal. Realiza muchos espacios de capacitación y adoctrinamiento, pero poca formalización de los comportamientos. El agrupamiento tiene como base la funcionalidad y la respuesta a los mercados. Así esta estructura organizacional ve al ambiente externo como algo complejo pero estable.

De estas configuraciones estructurales nosotros creemos que, como fruto de la pandemia por el COVID-19 hemos pasado de una estructura burocrática a una profesional. Así que, a partir de este principio, se necesita poner en debate las necesidades organizacionales de las universidades en la actualidad y la necesidad de cambiar su estructura por una que tenga clara su normatividad y esté centrada en la creación del conocimiento, las habilidades para aprender y la posibilidad de aplicar metodologías críticas en proyectos para ampliar los objetivos y misiones de las instituciones educativas.

Este estudio se realizó en dos etapas. En la primera etapa se aplicó una encuesta y tuvo por objetivo realizar un diagnóstico cuantitativo, en la que se recupera la experiencia mediante ítems formulados sobre las categorías antes mencionadas. Este cuestionario fue diseñado en formato digital a través de la herramienta de *google forms*. Este se aplicó a docentes y estudiantes del sistema universitario marista en México. Las universidades participantes fueron la de Ciudad de México, la de San Luis Potosí, la de Querétaro, la de Morelia y la de Guadalajara. Se obtuvieron un total de 812 respuestas de 370 Docentes y 442 Estudiantes. Para ello se estableció una muestra no aleatoria por conveniencia y totalmente voluntaria.

En la segunda etapa se aplicó una entrevista al vicerrector académico de Guadalajara la cual se centró en la práctica educativa desarrollada en casa y en el reconocimiento de la estructura organizacional (conocimientos, habilidades y/o valores), que de no haber sucedido lo del COVID-19, no hubiera ocurrido dicho aprendizaje o forma de organización. Algunas preguntas que se incluyeron en la entrevista fueron motivadas a partir de ciertos datos arrojados en la parte cuantitativa. En general, ambas etapas fueron complementarias: la primera ayudó a hacer una descripción de las condiciones generales prescriptivas sobre los medios utilizados y la segunda rescató la perspectiva de los actores desde la experiencia vivida en su práctica educativa durante este confinamiento.

Conclusiones

La experiencia institucional previa fue de gran importancia para poder responder ante esta emergencia sanitaria. En el caso de los docentes, como podemos ver de acuerdo a la escala de Likert, el 69.49% opina que su institución contaba con los conocimientos necesarios para trasladarse a la educación a distancia así como con la tecnología indispensable para implementar este modelo de aprendizaje. Por su parte los estudiantes están de acuerdo con esta percepción de las instituciones maristas ya que el 51% esta de acuerdo o muy de acuerdo con que su institución cuenta con las habilidades pedagógicas y los recursos tecnológicos para trabajar a distancia. Sin embargo, de este grupo es representativo que el 29% no pueda emitir una opinión clara acerca de si la institución cuenta o no con estas competencias (ilustración 1 y 2).

Ilustración 1. Experiencia previa de la institución (docentes)

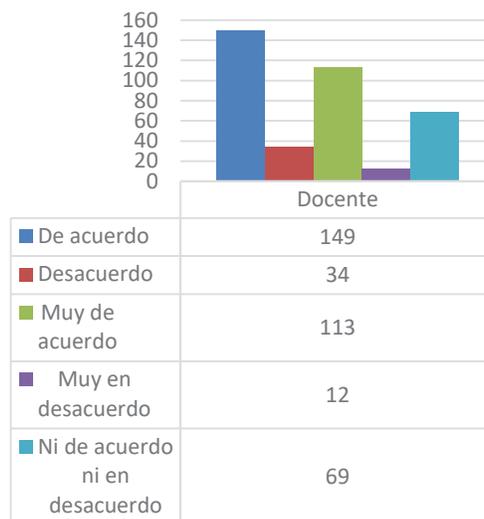
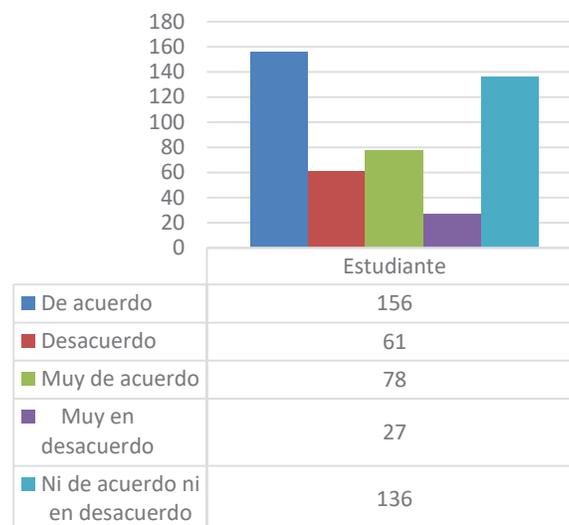


Ilustración 2. Experiencia previa de la institución (estudiantes)



Con respecto a las capacitaciones previas nos encontramos con que el 54% de los docentes considera que las instituciones maristas les capacitaron adecuadamente para esta situación. Un 16% dice que no ha recibido capacitación por parte de su universidad y el 23% considera que las capacitaciones fueron regulares. Esto demuestra que en términos generales los docentes creen que la capacitación fue la adecuada previo a la pandemia (ilustración 3). Con respecto a cómo fue la oferta de la institución durante la pandemia provocada por el COVID-19, ofertada en los meses de febrero a mayo del 2020, los profesores consideran que fue entre buena y excelente (60%). En este sentido las universidades maristas respondieron rápido ante la necesidad de capacitar a sus docentes para este modelo de educación y las capacitaciones tuvieron una aceptación muy buena por parte del cuerpo docente (ilustración 4). Un 36% de los estudiantes consideran que los docentes se

encuentran en un nivel intermedio por lo que todavía se puede trabajar en mejores programas de capacitación para ellos (ilustración 5).

Ilustración 3. Capacitaciones previas de los docentes

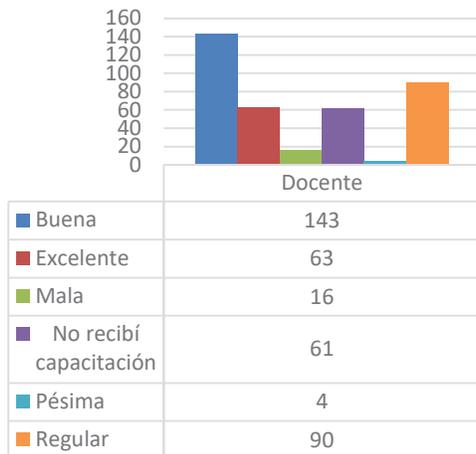


Ilustración 4. Capacitación durante la emergencia sanitaria

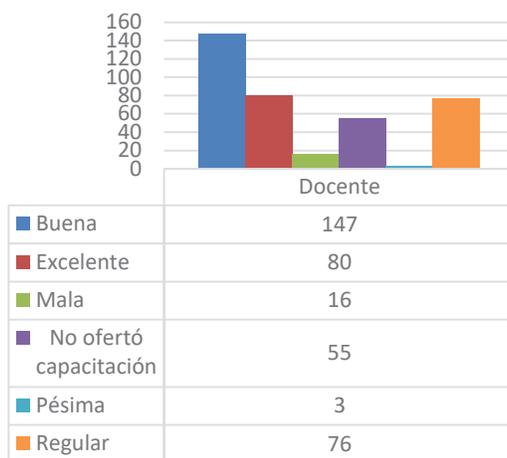
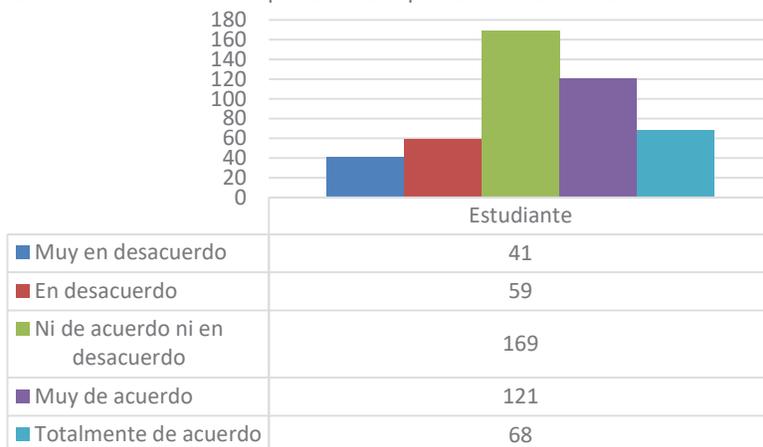
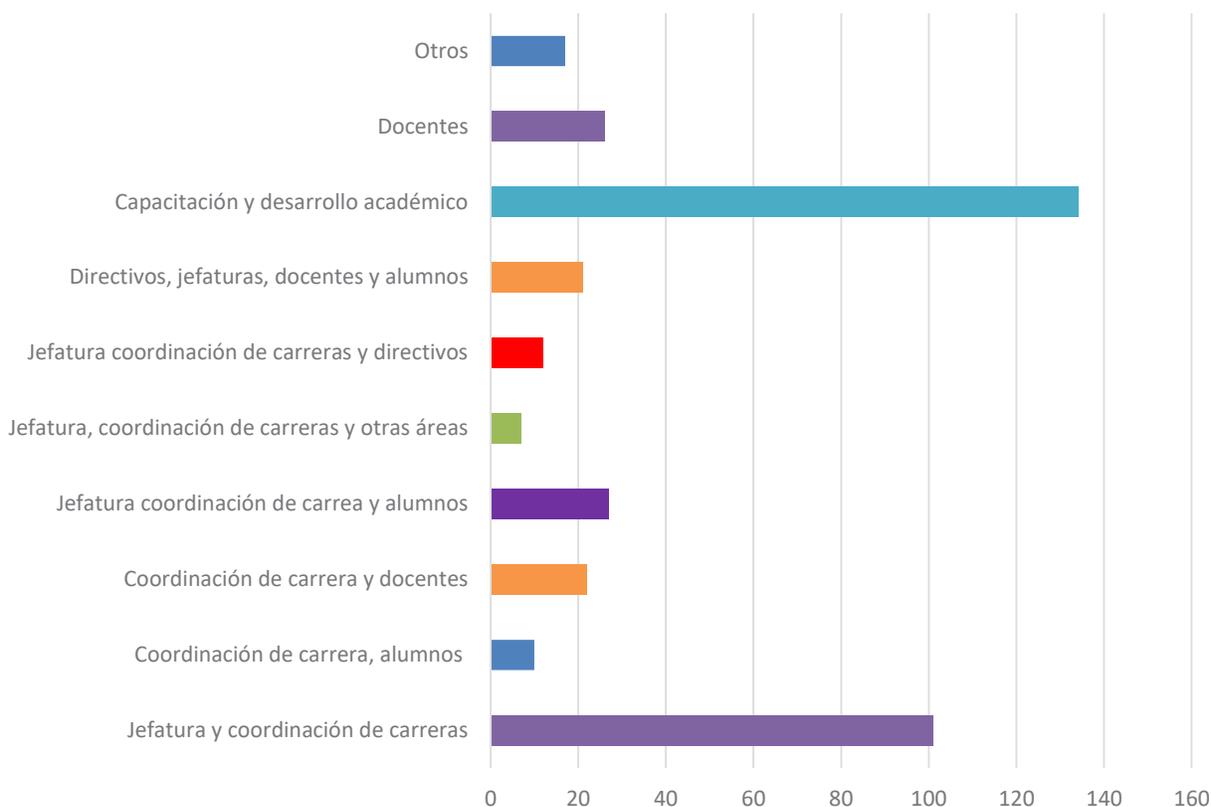


Ilustración 5. Opinión de los alumnos con respecto a la capacitación de los docentes



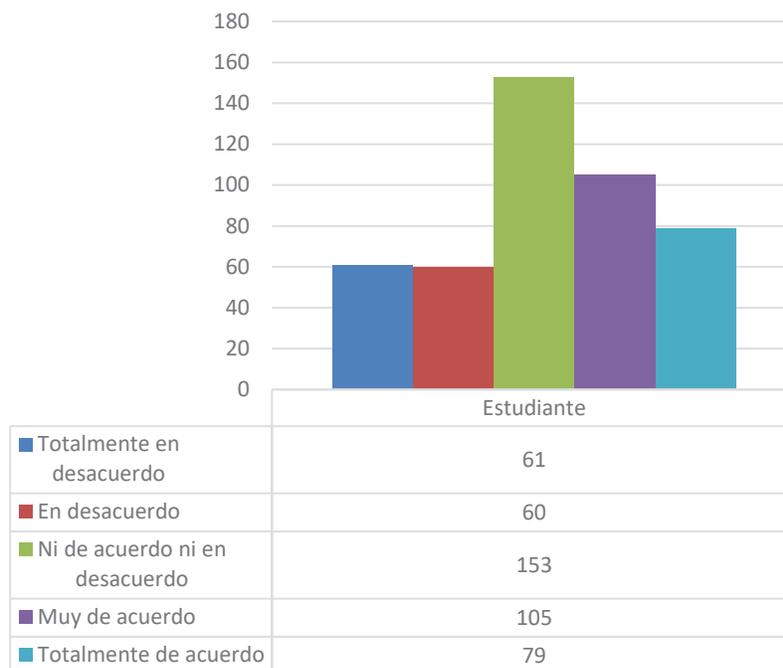
Con respecto a la forma de organizarse de las universidades maristas con respecto al trabajo a distancia es significativo ver la opinión de los docentes. Ellos observan que por un lado el área de capacitación o desarrollo académico tuvo una incidencia significativa en el desarrollo del trabajo a distancia con un 34%. Por otro lado las coordinaciones, academias y jefaturas participaron preponderantemente con un 26%. Además las coordinaciones académicas se volvieron el centro neurálgico de organización del trabajo ya que tuvieron, como se puede ver en la ilustración 6, relación con los docentes, alumnos, directivos y otras áreas de la institución como el área de desarrollo académico o el área de informática de las universidades.

Ilustración 6. Instancias que participaron en la organización del trabajo



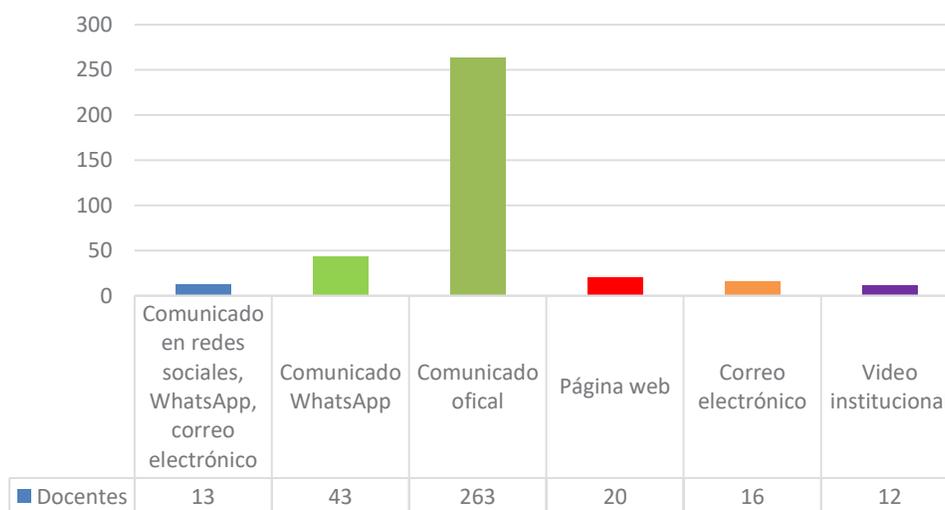
Además las instituciones maristas realizaron una integración adecuada de sus estudiantes en la inclusión de sus actividades, ya que el 39% percibe que fueron integrados para la organización del trabajo a distancia, el 33% considera que esta integración fue intermedia por lo que se puede mejorar y el 28% no percibe que se les haya considerado en el trabajo a distancia (ilustración 7).

Ilustración 7. Nivel de inclusión de los alumnos



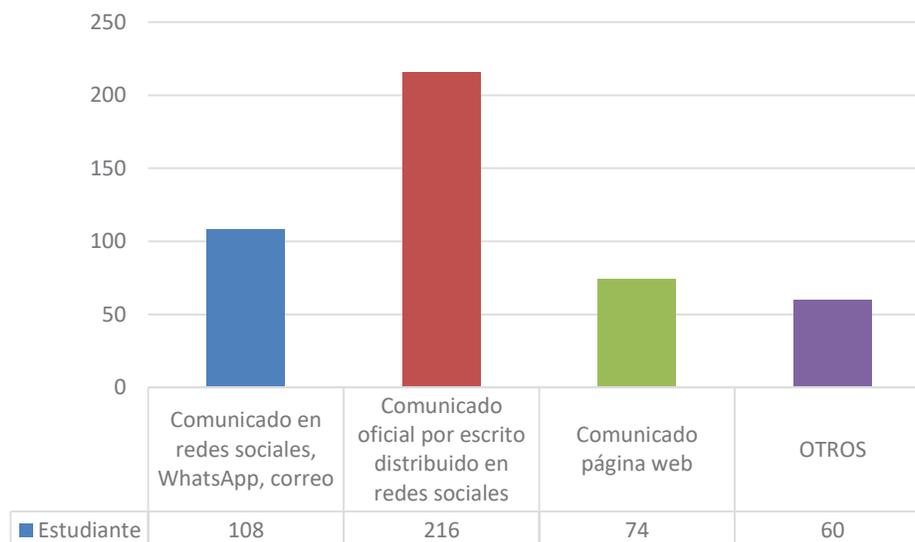
Con respecto a los medios de comunicación que las universidades maristas utilizaron para explicar como se trabajaría a distancia en su mayoría se dio por medio de comunicados oficiales distribuidos por medio de las redes sociales. El 69% de los docentes expresan que la comunicación institucional se dio por comunicados formales seguido con un 11% de organización de estos espacios virtuales por medio del *WhatsApp* (ilustración 8).

Ilustración 8. Medio de comunicación (docentes)



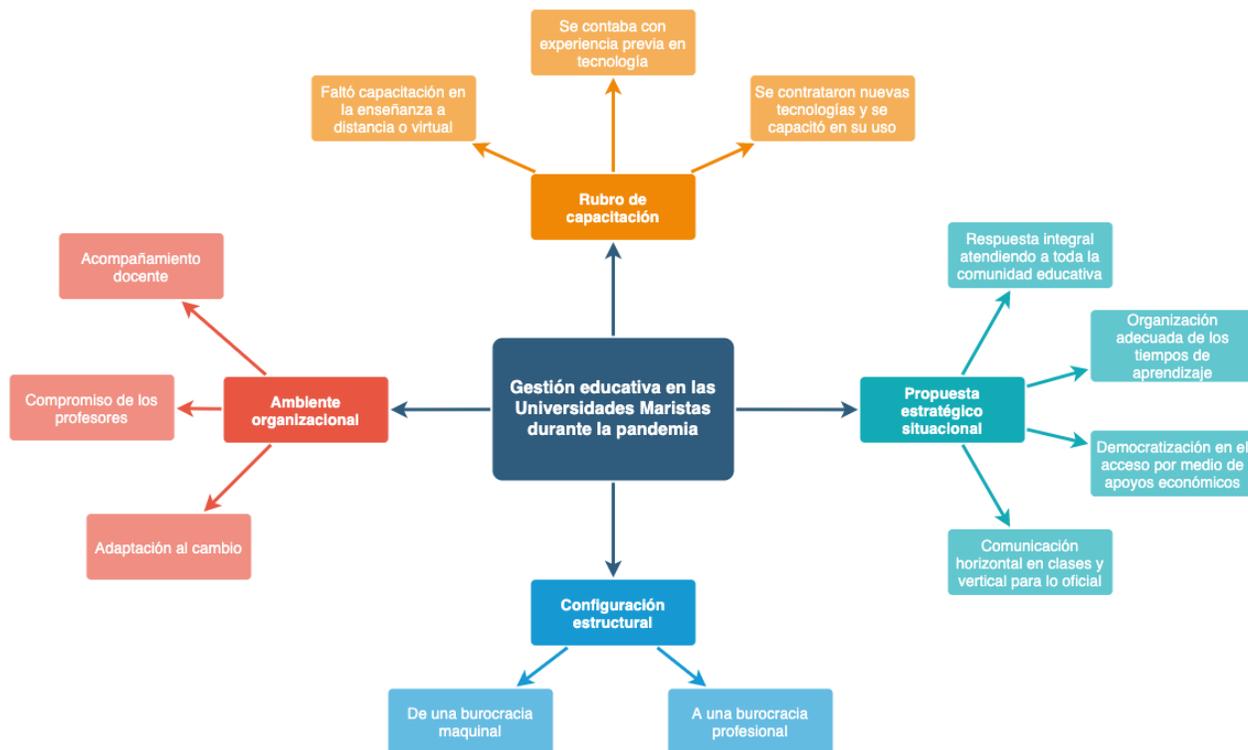
La cuestión de cómo los estudiantes de las universidades maristas recibieron la información para la organización del trabajo a distancia es un reflejo de los profesores ya que un 47% menciona que recibió un comunicado oficial. Sin embargo el 23% menciona que las redes sociales fueron un aporte significativo para lograr esta organización. Por último la página web institucional fue un recurso muy socorrido ya que el 16% de los estudiantes se informo por este medio (ilustración 9). Así podemos ver cómo para los estudiantes las formas de comunicarse y recibir información por parte de la institución es más diversa mientras que para los docente lo central son los comunicados oficiales.

Ilustración 9. Medio de comunicación (alumnos)



Con base en las respuestas cuantitativas descritas, así como algunas respuestas abiertas sobre las formas de coordinar el aprendizaje, las fortalezas institucionales, las debilidades y las cosas en las que se organizó la universidad de forma diferente, podemos descubrir algunos elementos que han caracterizado a la gestión de las universidades maristas durante la pandemia y que son expresados en la siguiente ilustración:

Ilustración 10. Elementos de la gestión marista durante la pandemia



Como se puede ver, el tipo de capacitación que se implementó en las universidades estuvo orientado al uso de nuevas tecnologías, sin embargo faltó la especialización de los docentes en los procesos educativos que son propios de la educación a distancia.

Por otro lado, la propuesta de gestión estratégica situacional le permitió a las universidades maristas dar una respuesta integral que contempló la capacitación, la tecnología y los medios de comunicación necesarios para desarrollar las clases durante la pandemia destacando la organización de los tiempos de clases. Aunado con lo anterior esta visión situacional permitió que las universidades generaran mecanismos de apoyo económico para garantizar los principios de democratización y acceso. Un último aspecto importante sobre este rubro es que la comunicación fue preponderantemente horizontal, sobre todo entre docentes y alumnos.

Lo anterior nos hace pensar que la configuración estructural de las universidades maristas cambió de una burocrática maquinal a una burocracia profesional en donde los procesos de comunicación y decisión se hicieron más estrechos, permitiendo una respuesta más adecuada ante la contingencia. Esto también se puede demostrar por el papel que los departamentos académicos tuvieron en los procesos de comunicación, organización y capacitación durante la pandemia, ya que permitieron una respuesta adecuada para continuar con las clases y generó una estructura más “light” para que el proceso se centrará en la relación profesor-alumno.

Por último estos resultados nos demuestran que también el ambiente organizacional ha tenido cambios significativos. Por un lado ha sido notorio como el valor marista de la “presencia” se ha demostrado por el

acompañamiento que los docentes han tenido con sus estudiantes. Además los mismos docentes se han comprometido en su capacitación, en la búsqueda de nuevas herramientas tecnológicas y formas de enseñanza que sean congruentes con este principio y el del amor al trabajo. Esto demuestra que las universidades maristas se han adaptado a los cambios y respondido de la mejor manera por medio de uno de sus activos más importantes “los docentes”. Así las estructuras de gestión de las universidades maristas se fueron transformado para lograr responder de manera adecuada a las necesidades educativas desprendidas de la emergencia sanitaria por el COVID-19. Como vimos, esto hizo que se creara un esquema basado en la capacitación, el pensamiento estratégico situacional, una reconfiguración estructural y un ambiente organizacional diferente.

Esta estructura de gestión se refleja en lo que trabajó la universidad de guadalajara durante esta pandemia donde, a partir de la entrevista con el vicerrector, podemos ver que el cambio para la educación en línea comenzó de manera desorganizada, pero después se comenzó a responder académicamente a él. Además, se contrataron nuevas tecnologías e infraestructura para responder al aprendizaje virtual. La comunicación, si bien tiene elementos verticales, el hecho de que los coordinadores hablaran directamente con los alumnos por videoconferencias demuestra un esquema más horizontal. Por último las decisiones fueron pensadas estratégicamente y con base a las evidencias de encuestas que fueron aplicada a las instituciones.

Todo lo anterior resulta un parteaguas para las instituciones maristas ya que es la primera vez que se estudian y describen los modelos organizacionales que estas tienen, por lo que será un campo de estudio para futuras investigaciones. Por último nos permite demostrar que las pedagogías emergentes también han requerido de una evolución en la estructura organizacional de las universidades para que respondan a esta nueva realidad donde se tiene que responder a los contextos cambiantes y se requiere poner el énfasis en lo sustantivo, el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Referencias

- INEGI (2019). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2019*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2019/>
- Schmelkes, S. (2020). La educación superior ante la pandemia de la COVID-19: el caso de México. *Universidades*, 71(86), 73-87. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2020.86.407>
- Silas, J., y Vázquez, S. (2020). El docente universitario frente a las tensiones que le plantea la pandemia. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 50 (ESPECIAL), 89-120. Recuperado a partir de <https://rlee.iberu.mx/index.php/rlee/article/view/97>
- Red Marista Internacional de Instituciones de Educación Superior. (2010). *Misión Marista de la Educación Superior*. Instituto de los Hermanos Maristas.
- Pucheu, A. (2010). Relaciones entre la estructura en el self y el modelo de mecanismos de coordinación organizacional de Mintzberg. *Psicoperspectivas*, 9(1), 158-180.

- Mintzber, H. (2005) *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel
- Mintzberg, H. (2015). *Why do we say ‘Top Management’ yet never ‘Bottom Management’?* Retrieved from <http://www.mintzberg.org/blog/bottom-management>
- Muñoz, V., Espinosa, E., Bustillos, M., Nando, M. (2010). La gestión universitaria: retos del presente y dilemas para su transformación. *Educación y Ciencia*, Cuarta Época. vol. 1, num. 2 (37). Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/277165485>
- Maturana, H., y Varela, F. (1973). *De Máquinas y Seres Vivos: Una teoría sobre la organización biológica*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Provincia Marista de México Occidental (2017). *Evangelizar Educando. Marco Marista de Referencia. Provincia Marista de México Occidental*. México: Fomento Mexicano de Servicios Educativos A. C