

Artículo

Aportaciones al proceso horizontal de transversalización de la Educación a Distancia en las instituciones de educación superior

Contributions to the horizontal process for mainstreaming distance education in higher education institutions

Alexandro Escudero Nahón

Facultad de Informática, Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro, México

Recibido el 2 de febrero de 2016; aceptado el 13 de febrero de 2017

Disponible en Internet el 5 de mayo de 2017

Resumen

Las instituciones de educación superior que ofrecen Educación a Distancia enfrentan el desafío de conciliar las tradicionales disposiciones pedagógicas, curriculares, administrativas y normativas de la educación presencial con la innovación inherente en esta modalidad. Ese proceso suele provocar contingencias indeseables en diversos ámbitos de la organización. Este artículo presenta una estrategia de innovación en la gestión de la Educación a Distancia en las instituciones de educación superior, que distingue distintos niveles de responsabilidad ante la transformación institucional: una estrategia de transversalización de la innovación influye eficientemente en todos los niveles organizacionales (transversalización vertical); sin embargo, dicha estrategia también articula a los procesos vitales de las instituciones educativas (transversalización horizontal) a través de procesos democráticos y participativos de toda la comunidad.

© 2016 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior A.C. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palabras clave: Educación superior; Educación a distancia; Transversalización; Innovación educativa

Abstract

Higher Education institutions offering distance education face considerable challenges in reconciling the educational, administrative and normative structures of traditional education with the inherent innovation of distance models, a process that often leads to unexpected outcomes in various areas of the organization. This article presents an innovative strategy for incorporating distance education into traditional institutions, which

Correo electrónico: alexandro.escudero@uaq.mx

<http://dx.doi.org/10.1016/j.resu.2017.02.003>

0185-2760/© 2016 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior A.C. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

distinguishes different levels of responsibility for institutional transformation. The strategy incorporates transversal innovation as an efficient means of influencing all organizational levels (vertical mainstreaming). However, the strategy also articulates key areas of educational institutions (horizontal transversalization) through democratic and participatory processes involving the entire educational community.

© 2016 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior A.C. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Higher education; Distance education; Mainstreaming; Educational innovation

Introducción

Desde el siglo pasado varios organismos mundiales anticiparon que las instituciones de educación superior tendrían la oportunidad histórica de jugar un papel fundamental en la configuración de la sociedad del conocimiento, sobre todo si eran capaces de desarrollar la educación en línea, la virtualización de los procesos educativos y de los modelos mixtos de aprendizaje (Comisión Europea, 2005; Durall, Gros, Maina, Johnson y Adams, 2012; IESALC y ANUIES, 2004; UNESCO, 1998).

El potencial transformador de la Educación a Distancia no radica solamente en la posibilidad de que los actores educativos puedan experimentar un proceso de enseñanza-aprendizaje sin coincidencia física en unos mismos espacio y tiempo, mediados por objetos diseñados con una intención educativa, sino que esta noción hoy se complementa con una idea más elaborada que considera que dicho potencial también debe ser rastreado en el aprendizaje organizacional de las propias instituciones que albergan una modalidad así.

En términos académicos, lo anterior ha inaugurado una aproximación distinta al estudio de esta modalidad donde se incluye la innovación tecnológica, la innovación organizacional y, por supuesto, también la innovación educativa, porque desarrollarla requiere la reorganización de ámbitos que no aparecen tradicionalmente en el discurso de la investigación en tecnología educativa, tales como los normativos, administrativos, financieros, organizacionales (IESALC, 2006).

De acuerdo con varios estudios históricos, desde la fase fundacional de la Educación a Distancia en América Latina y el Caribe, fechada en la década de 1970, las instituciones de educación superior han tenido que sortear desafíos normativos, administrativos, curriculares y pedagógicos para cumplir cabalmente con esa modalidad educativa (Rama, 2008, 2015; Silvio, 2000). Aunque existen algunas propuestas para caracterizar la actual multiplicidad de modelos de Educación a Distancia, tales iniciativas advierten que dicha aspiración sólo pretende tener un mejor entendimiento de las referencias conceptuales y empíricas que sustentan cada experiencia educativa, pero de ninguna manera es posible ni deseable homogeneizar las nomenclaturas o modalidades académicas de la Educación a Distancia. Al contrario, la multiplicidad de modelos inaugura un campo de estudio prolífico que toma en cuenta las capacidades de transformación y de innovación de las organizaciones dedicadas a impartir esta modalidad (European Commission, 2004; Marrec, 2006; Moreno, 2015).

El Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE) ha expuesto que la gestión organizacional es un factor fundamental para superar la lentitud que las instituciones educativas han demostrado al cambiar sus modelos tradicionales hacia los nuevos como la Educación a Distancia (Miklos y Arroyo, 2008). El presente artículo recupera la argumentación teórica y metodológica de una estrategia de organización institucional que permite incorporar la Educación

a Distancia en una institución de educación superior pública de manera transversal (Guzmán y Escudero, 2016b); la característica principal de esa estrategia radica en tomar en cuenta que existen distintos niveles de responsabilidad ante la transformación y la innovación institucionales y, por lo tanto, es necesario influir de manera diferenciada en cada nivel y en todos los procesos vitales de la institución. Sin embargo, esa metodología no había identificado, hasta ahora, la necesidad de involucrar desde el inicio del proceso a cuatro ámbitos vitales en las instituciones educativas, a saber: la normatividad, la financiación, la administración y, por supuesto, la educación. No obstante, la estrategia aludida estará incompleta si no logra garantizar la participación de esos cuatro ámbitos de principio a fin en el proceso de transversalización, sin olvidar además que el proceso a través del cual se garantiza la participación de esos ámbitos es un proceso educativo que, por sí mismo, resulta colaborativo, incluyente y democrático.

Perspectiva teórica de la transformación y la innovación institucionales

La educación es un proceso integral que, al ser institucionalizado, puede tomar diversas formas. Por eso, «un modelo académico puede ser concebido como los modos y formas en que se organizan las instituciones para cumplir con lo planteado en sus ideales educativos» (Pérez y Moreno, 2015: 18). La peculiaridad respecto a la Educación a Distancia es que comúnmente se desarrolla en estructuras que también alojan modelos educativos presenciales. Lo anterior obliga a que las instituciones de educación superior corrijan constantemente los procesos académicos, administrativos, financieros y normativos que no son similares en ambas modalidades.

Eso ha motivado que la incorporación de la Educación a Distancia en estructuras tradicionales sea susceptible de ser analizada con referentes teóricos y metodológicos distintos al habitual discurso pedagógico. Destacan los estudios sobre el aprendizaje organizacional porque amplían el espectro de análisis y abordan varios procesos convergentes, como la evolución de las TIC, los procesos formales e informales de adquisición y distribución de la información en la organización, además del habitual estudio de los procesos de enseñanza-aprendizaje (Micheli y Armendáriz, 2005; Vohra y Thomas, 2016). Cuatro categorías sostienen la perspectiva teórica de la transformación y de la innovación institucionales: la intencionalidad, la adopción y la adaptación, el abordaje mixto y la (in)formalidad de los aprendizajes:

- a) *La intencionalidad de la transformación y de la innovación.* Tradicionalmente se identifican dos enfoques sobre la transformación y la innovación organizacionales: el primero considera que las organizaciones que aprenden son aquellas que buscan ampliar su capacidad de adaptarse al cambio continuo en forma proactiva y sistemática; el segundo asegura que el aprendizaje organizacional sucede, independientemente de que sea buscado, sistematizado o se produzca de forma natural y/o informal (Sugarman, 2001). Sin embargo, las instituciones que sistematizan sus procesos de transformación resultan más competitivas y más innovadoras que aquellas que aprenden confiando en el azar o en la voluntad de su personal (Stoll, 2009).
- b) *La adopción y la adaptación de la innovación educativa.* Los estudios han señalado que existen dos escenarios de incorporación de nuevo conocimiento para las organizaciones: 1) la adaptación del nuevo conocimiento creado de manera informal por sus propios actores y procesos, y 2) la adopción de un nuevo conocimiento que es ajeno a las estructuras institucionales. En el caso de la Educación a Distancia, tanto el ámbito tecnológico como el discurso educativo suelen ser actores y procesos ajenos a la institución. La estrategia, entonces, debe poner el acento en incorporar un nuevo conocimiento, adaptarlo a las estructuras de la organización e

influir en todos los niveles de la organización y en todos sus procesos (Tannenbaum, Beard, McNall y Salas, 2010).

- c) *El abordaje mixto y complejo de la transformación y de la innovación institucionales.* Los estudios organizacionales tradicionalmente han considerado que la transformación institucional se origina en uno de los siguientes tres elementos: la organización, el grupo o el individuo. Dependiendo del elemento generador de la transformación se activa un flujo distinto de transformación (*de arriba hacia abajo* o *de abajo hacia arriba*). Esta triple mirada disciplinaria ha promovido un vasto campo de teorías, pero continúa sin dar una respuesta sobre qué y cómo puede provocarse una transformación institucional controlada cuando una organización desea adoptar un nuevo conocimiento y adaptarlo a sus estructuras. Debido a eso, la comunidad académica insiste en la necesidad de construir aproximaciones teóricas mixtas que cierren la brecha entre esas tres posiciones y sean capaces de explicar la complejidad que implica instituir una estrategia de transformación y de innovación organizacionales (Bapuji y Crossan, 2004; Kozlowski y Klein, 2000; Vohra y Thomas, 2016).
- d) *La (in)formalidad de los aprendizajes.* Finalmente ha merecido especial atención identificar si los conocimientos de una institución son adoptados y adaptados por vías formales o informales, y el nivel de protagonismo de ambas vías. Diversos estudios han demostrado que las personas adquieren las habilidades relacionadas con su labor a través de vías informales (Kukenberger, Mathieu y Ruddy, 2015; Tannenbaum et al., 2010). Esta manera de aprender, sin embargo, es ajena a una característica fundamental de las organizaciones, a saber: los diferentes niveles de jerarquía y la función que cumple cada nivel (Noe, Tews y Marand, 2013; Yuan, Carboni y Ehrlich, 2010; Yuan, Fulk, Monge y Contractor, 2010). En cambio, cuando las instituciones formalizan un proceso de aprendizaje suelen considerar, por lo menos, procedimientos de adquisición de la información, procedimientos de distribución de esa información y evidencias de la transformación esperada (Flores, Zheng, Rau y Thomas, 2012).

Por lo anterior, el término transversalización (Escudero, 2004, 2015) ha sido construido tomando en cuenta que: a) la transformación y la innovación de las instituciones requieren una intencionalidad explícita; b) el proceso principal para transformar a las instituciones es incorporar conocimiento ajeno en sus estructuras, pero a través de un proceso controlado de adopción y de adaptación; c) ante la complejidad estructural, funcional, organizacional, etcétera, de las instituciones, es necesario construir dos procesos de transversalización (vertical y horizontal) para influir en dicha complejidad, el primero para identificar los niveles de responsabilidad ante la transformación y la innovación institucionales, y el segundo para reconocer los ámbitos funcionales vitales de la organización; d) puesto que la transformación y la innovación deben ser institucionalizadas, es necesario cierto grado de formalización de esos procesos. Las categorías «adquisición de la información», «procedimientos de distribución de esa información», «garantía de colaboración, inclusión y democracia» y «evidencias de la transformación esperada» dan cuenta de cómo se influye verticalmente y horizontalmente en una institución.

El presente artículo recupera la metodología de transversalización para incorporar la Educación a Distancia en instituciones de educación superior que imparten educación presencial (Guzmán y Escudero, 2016b), pero sostiene que es necesario desarrollar detalladamente un procedimiento formal para garantizar la participación de las personas responsables de cuatro ámbitos vitales para la Educación a Distancia: los departamentos normativos, administrativos, financieros y, por supuesto, educativos.

Si bien en propuestas anteriores se ha explicado que la citada metodología se caracteriza porque concibe la incorporación de un Modelo de Educación a Distancia (o cualquier otro modelo) como

un proceso innovador porque toma en cuenta los distintos niveles de responsabilidad ante la transformación institucional, y ofrece una estrategia para influir en cada nivel de manera diferenciada, flexible, eficiente y sistematizable, no se habían obtenido datos empíricos sobre la necesidad de que, desde los niveles cupulares hasta la base, participaran los cuatro ámbitos antes mencionados. Este artículo pone el acento en demostrar que si no se garantiza un trabajo colaborativo y horizontal en cada nivel, inevitablemente surgen dificultades para transversalizar óptimamente la Educación a Distancia.

Estrategia de transversalización de la Educación a Distancia

Desde el punto de vista organizacional, la transversalización es un concepto que hace referencia a influir verticalmente (en todos los niveles de toma de decisión) y horizontalmente (en todos los procesos) en las instituciones (Escudero, 2004, 2015); ha sido particularmente útil al incorporar un conocimiento ajeno en las instituciones, a la vez que lo adapta a las características propias, y los principios del término pueden enunciarse de la siguiente manera (Escudero, 2015; Guzmán, Escudero y García, 2015):

1. La transformación y la innovación institucionales son procesos intencionados que se motivan desde los niveles cupulares de la organización.
2. La transformación y la innovación institucionales requieren adoptar y adaptar nuevos conocimientos con la intención de que todos los niveles y procesos de la institución sean influidos.
3. La transformación y la innovación institucionales demandan de la participación de todos los niveles jerárquicos de la organización, pero a través de un sistema controlado.
4. El proceso de transversalización debe contemplar un proceso educativo formal capaz de diferenciar los conocimientos que cada nivel necesita para llevar a cabo la transformación y la innovación institucionales que le competen.
5. El proceso horizontal requiere tomar en cuenta los intereses y necesidades de cada nivel institucional para garantizar que sea incluyente, colaborativo y democrático.
6. La transversalización puede ser operada por un grupo de profesionales especializados que no necesariamente forman parte de la estructura de las instituciones transformadas, pero que sí cuentan con la completa confianza de los niveles cupulares.

Hasta ahora la metodología para transversalizar un Modelo de Educación a Distancia ha puesto el acento en reconocer diversos niveles de responsabilidad institucional en la toma de decisiones (Guzmán y Escudero, 2016b), es decir, ha definido con claridad el proceso vertical, sin embargo, no ha sido tan precisa al definir cuáles ámbitos de la institución deben participar en cada nivel de responsabilidad y a través de qué dinámica. Esa falta de claridad ha demostrado tener dos efectos perniciosos.

En primer lugar, da la impresión de que esta metodología opera de manera muy vertical y confiere un peso, no sólo excesivo sino único, a las autoridades de la institución. En efecto, la idea provoca la sensación de que los intereses y necesidades de los alumnos, profesores, expertos en contenido, y la comunidad universitaria en general, podrían quedar marginados del proyecto.

En segundo lugar, debido a que la metodología no hace referencia directa a quién o quiénes serán los responsables de cumplir con la responsabilidad de la transformación en el nivel horizontal de toma de decisiones, es fácil suponer que carece de valores democráticos y que atenta contra la comunidad universitaria.

Por lo anterior, este artículo tiene por objetivo explicar cómo se desarrolla el proceso de transversalización horizontal y por qué sí comprende valores democráticos y colaborativos.

Metodología de transversalización (vertical y horizontal)

A continuación se presenta el procedimiento general para llevar a cabo la transversalización de la Educación a Distancia en una universidad que sólo imparte educación tradicional. Se ha puesto especial atención en detallar el procedimiento horizontal:

1. El proceso vertical requiere que se identifiquen los distintos niveles de responsabilidad ante la transformación institucional. Esto da como resultado una formación piramidal, donde los mandos de dirección se ubican en el vértice superior y en la base se ubica el personal de asistencia. El proceso horizontal, en cambio, necesita definir los departamentos vitales para el correcto funcionamiento de la Educación a Distancia, a saber, los departamentos educativos, normativos, administrativos y financieros (ver [fig. 1](#)).
2. El proceso vertical busca relacionar el tipo de responsabilidad ante la transformación y la innovación que tiene cada nivel jerárquico de la institución de educación superior. Esta fase permite optimizar los recursos económicos y el tiempo para iniciar las transformaciones porque se impacta directamente en las funciones formales que tienen los puestos de cada institución. Por lo regular, los mandos altos deben motivar la transformación, pero no necesariamente la diseñan; los mandos medio altos suelen diseñar los procesos, pero en términos generales no los aplican; los mandos medios administran los nuevos procedimientos, los nuevos formatos,

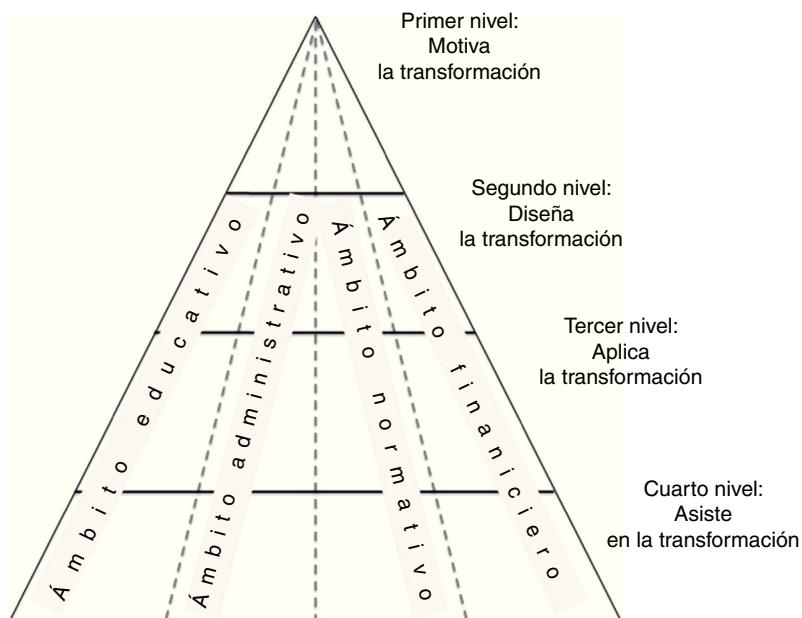


Figura 1. Niveles de responsabilidad ante la transformación institucional.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 1

Caracterización de los niveles jerárquicos en las instituciones de educación superior

Primer nivel	Comprendido por la rectoría, la vicerrectoría, las secretarías y las direcciones de facultades. El perfil del puesto es altamente político. Su función principal es supervisar el rumbo institucional y dirigir a la institución hacia derroteros innovadores. Se considera un puesto bien desempeñado cuando motiva transformaciones innovadoras.
Segundo nivel	Comprendido por subdirecciones, jefaturas de departamento, coordinaciones o similares. El perfil del puesto es altamente estratégico. Su función principal es diseñar las transformaciones que influirán en los ámbitos vitales para la Educación a Distancia: los departamentos educativos, normativos, administrativos y financieros. El puesto requiere personal altamente calificado en aspectos teórico-conceptuales y metodológicos sobre Educación a Distancia. Se considera un puesto bien desempeñado cuando diseña transformaciones innovadoras eficientes, sistematizadas y medibles.
Tercer nivel	Este nivel comprende al personal operativo. El puesto requiere personal hábil y diestro en aspectos técnicos sobre Educación a Distancia. Su función principal es aplicar las líneas de acción diseñadas en el segundo nivel, identificar las correcciones que se deben realizar a los procedimientos y a los formatos, así como proponer indicadores de seguimiento. Se considera un puesto bien desempeñado cuando retroalimenta a la estrategia de transformación y de innovación con indicadores de calidad.
Cuarto nivel	Comprendido por el nivel de asistencia institucional, su función principal es ayudar a que los procesos de Educación a Distancia se desarrollen correctamente. Se considera un puesto bien desempeñado cuando el personal se identifica con el modelo educativo y demuestra disposición proactiva a colaborar.

Fuente: elaboración propia.

etcétera, y obtienen datos que deben ser procesados con ayuda del nivel más amplio de la pirámide, que es el de asistencia. El proceso horizontal demanda realizar dinámicas colaborativas, incluyentes y democráticas para que las personas que participan en cada nivel expongan sus necesidades e intereses respecto a la transformación institucional implícita en la Educación a Distancia. Lo anterior implica caracterizar los puestos de cada nivel, sus funciones y principales responsabilidades.

- El proceso vertical postula caracterizar el perfil de puestos que componen cada nivel jerárquico de la institución de educación superior y las personas que ocupan esos puestos. Esta fase identifica las necesidades de transformación del puesto, y debe aplicar los diversos programas de formación al grupo estratégico de cada nivel, considerando la asistencia de, por lo menos, el personal clave de los departamentos educativos, normativos, administrativos y financieros (ver [tabla 1](#)).
- El proceso horizontal diseña y aplica un sistema institucional de formación diferenciado, de acuerdo con el tipo de responsabilidad ante la transformación y la innovación que tiene cada nivel jerárquico de la institución de educación superior. Antes de aplicar los programas educativos resulta necesario identificar y describir las características de cada uno de ellos, con la intención de poder seleccionar el programa educativo más pertinente al nivel de responsabilidad institucional. Debido a que este sistema de formación lo constituye en términos llanos una serie de programas educativos, es posible conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje con los valores de la educación colaborativa, incluyente, democrática. Al interior de estos programas educativos se garantiza la participación de profesores, de alumnos, de expertos en contenido, es decir, de la comunidad universitaria en general. La [tabla 2](#) presenta un ejemplo útil de la caracterización de los programas de formación institucional. Este sistema diferenciado es eficiente en la medida que invierte los recursos de la formación identificando los puestos

Tabla 2
Caracterización de los programas educativos

Seminario internacional	Expertas o expertos de talla internacional desarrollan diferentes aspectos sobre la noción conceptual y tecnológica a transversalizar con el objetivo de mostrar argumentos y evidencias contundentes sobre las ventajas educativas, sociales, económicas e incluso políticas, que tienen las sociedades que cuentan con Educación a Distancia. Este programa de formación suele durar menos de 80 minutos. Sólo asisten los puestos que comprenden el nivel más alto de la institución de educación superior. El objetivo es motivar la determinación de transformar los principales ámbitos que se requieren transformar: por lo menos, los departamentos educativos, normativos, administrativos y financieros.
Diplomado	Programa de estudios que tiene por objetivo dotar de los conocimientos teórico-conceptuales, las habilidades metodológicas para diseñar la transformación y la innovación en educación superior. En otras palabras, este nivel jerárquico diseña el Modelo de Educación Superior más pertinente a la institución en cuestión. Suele durar más de 90 horas.
Taller o curso práctico	Proceso educativo práctico que comprende actividades de aprendizaje individual y grupal, encaminadas al desarrollo de habilidades y destrezas para la aplicación de procedimientos y formatos sobre Educación a Distancia. El taller suele durar 25 horas.
Conferencia informativa	Un funcionario de alto nivel involucrado con la Educación a Distancia expone las características del proceso de transformación e innovación que ha llevado a cabo la institución al implementar un Modelo de Educación Superior. Si es posible, ofrece datos que demuestren que esta modalidad educativa ha representado ventajas educativas, sociales, económicas e incluso políticas, en la comunidad universitaria.

Fuente: elaboración propia.

que deben ser intervenidos y el tipo de influencia que se requiere aplicar. Por ejemplo, los niveles altos de las instituciones de educación superior —comprendidos por la rectoría, las secretarías y las direcciones de facultades— requieren un tipo de conocimiento que motive su determinación a la transformación. Este nivel jerárquico sólo precisa de argumentos y de evidencias contundentes respecto a que la Educación a Distancia ofrece ventajas educativas, sociales, económicas, e incluso políticas, a las sociedades que cuentan con esta modalidad. Por lo anterior, es fundamental aplicar un programa educativo articulado a las funciones de los puestos que comprenden cada nivel jerárquico, recordando que, sobre todo, se contemplan los departamentos educativos, normativos, administrativos y financieros (ver [fig. 2](#)).

Control de la transversalización

El control de la transversalización aparece como un factor fundamental para lograr el éxito de esta estrategia. En estudios previos se ha identificado el procedimiento general del control ([Guzmán y Escudero, 2016b](#)), pero no se ha puesto atención en que el procedimiento para transversalizar la transformación y la innovación en la Educación a Distancia requiere articular, por lo menos, a los departamentos educativos, normativos, administrativos y financieros de la institución de educación superior. Lo anterior se consigue cumpliendo con el siguiente procedimiento (ver [fig. 3](#)):

- A. Adquisición de la información.
- B. Procedimientos de distribución de la información.



Figura 2. Transversalización de la transformación y la innovación institucionales.

Fuente: Guzmán y Escudero (2016b).

- C. Garantías de que el proceso es colaborativo, incluyente y democrático.
- D. Evidencias de la transformación esperada.

A continuación se presenta de manera esquemática el proceso. Respecto al primer nivel:

- A. Adquisición de la información: el primer nivel, que tiene como objetivo institucional motivar la transformación, recibe un seminario internacional donde, en menos de 90 minutos, puede identificar las ventajas políticas, económicas y sociales que provoca la Educación a Distancia.
- B. Distribución de la información: el nivel cupular indica a las personas de los departamentos financieros, normativos, educativos y administrativos, del segundo nivel, que asistan a un diplomado que aborde los temas teórico-metodológicos de la Educación a Distancia.
- C. Garantía de que el proceso es colaborativo, incluyente y democrático: el expositor del seminario internacional presenta datos empíricos y documentos que dan cuenta de las desigualdades educativas y cómo la Educación a Distancia ayuda a resolverlas. Asimismo, enfatiza que la tecnología educativa es también un proyecto ético que ayuda a cerrar la brecha de desigualdad entre la sociedad, y la comunidad universitaria está llamada a cumplir sus funciones, ya sean profesores, alumnos, administrativos o expertos en contenidos, a través de un modelo educativo a distancia.
- D. Evidencias de la transformación esperada: el nivel cupular da indicaciones al segundo nivel para que inicie un diplomado y acepta usar un nuevo discurso educativo y una filosofía que incorpore la Educación a Distancia.

El segundo nivel, generalmente compuesto por mandos medios, tiene la responsabilidad de diseñar las transformaciones:

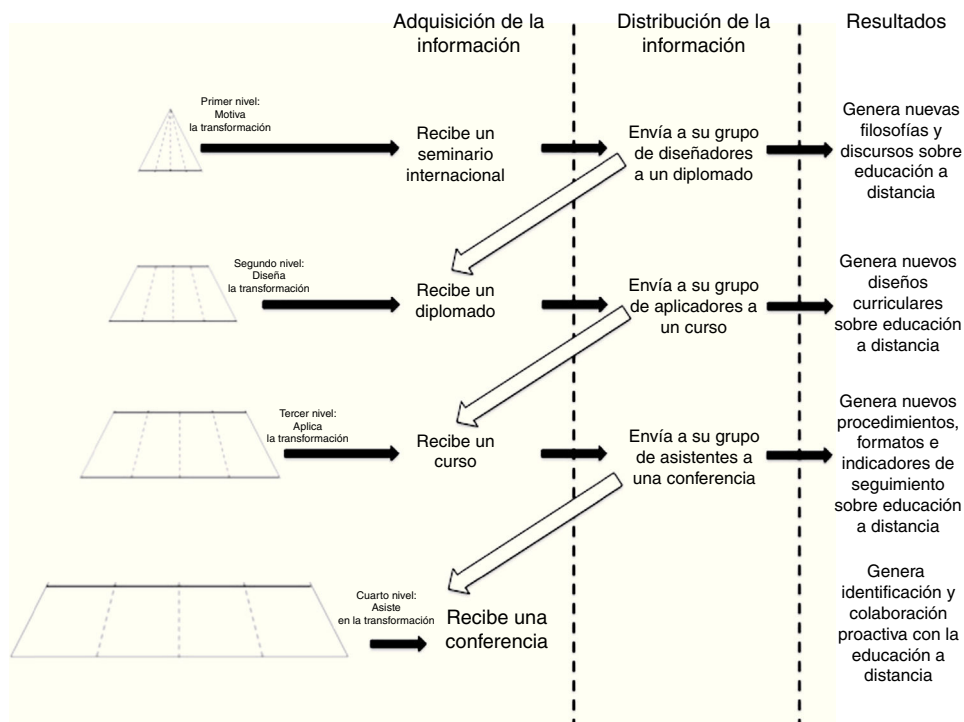


Figura 3. Control de la transversalización de la Educación a Distancia.

Fuente: Guzmán y Escudero (2016b).

- A. Adquisición de la información: el segundo nivel recibe un diplomado que, con módulos teóricos, metodológicos y prácticos, le permite hacer diseño curricular incorporando categorías analíticas y nociones conceptuales novedosas. El diplomado se imparte aproximadamente en 90 horas y es fundamental que asistan personas del segundo nivel de todos los departamentos de la institución educativa, sobre todo de los departamentos normativos, administrativos, financieros y educativos, de manera que las transformaciones estén articuladas al nuevo proceso del diseño curricular de la Educación a Distancia.
- B. Distribución de la información: el segundo nivel indica a personas de los departamentos financieros, normativos, educativos y administrativos del tercer nivel que asistan a una serie de cursos para adquirir conocimientos prácticos e instrumentales para aplicar las transformaciones.
- C. Garantía de que el proceso es colaborativo, incluyente y democrático: en esta serie de cursos se garantiza que los intereses y necesidades de la comunidad educativa serán atendidos, pues podrían participar profesores, expertos en contenido, coordinadores de los departamentos financieros, normativos, educativos y administrativos.
- D. Evidencias de la transformación esperada: se crean tanto un modelo educativo como diseños curriculares, planes y programas de estudio de manera colaborativa, incluyente y democrática. Esto es posible porque a lo largo del diplomado se generan espacios de discusión y de acuerdos de la comunidad universitaria.

El tercer nivel, que tiene la responsabilidad de aplicar las transformaciones procedimentales que han sido diseñadas por el segundo nivel, requiere de conocimientos prácticos e instrumentales:

- A. Adquisición de la información: los cursos de corta duración (25 horas) son pertinentes para que las personas que componen este nivel adquieran nuevas habilidades y modifiquen en el campo los procedimientos, los formatos y los indicadores de avance y de calidad.
- B. Distribución de la información: las personas que participan en este nivel ayudan al personal de base a familiarizarse con las transformaciones que la institución está experimentando de manera cotidiana.
- C. Garantía de que el proceso es colaborativo, incluyente y democrático: durante los cursos, las personas del tercer nivel de los departamentos financieros, normativos, educativos y administrativos tienen la oportunidad de exponer sus intereses y necesidades respecto al nuevo modelo educativo.
- D. Evidencias de la transformación esperada: se crean nuevos procedimientos financieros, normativos, educativos y administrativos, y se articulan adecuadamente los formatos, instrumentos, etcétera, con la intención de que no se provoquen dificultades al momento de realizar diariamente la Educación a Distancia.

Por último, el cuarto nivel, constituido por todo el personal de asistencia, de mantenimiento y de auxilio a las transformaciones, demanda solamente ser informado respecto a las transformaciones que está experimentando la institución educativa. Por eso, una conferencia informativa regular (por ejemplo, una vez al año), y de no más de 50 minutos de duración, es el programa educativo pertinente.

Se considera que el modelo de transversalización ha sido exitoso cuando genera productos diferenciados según el nivel de la institución que van desde una nueva filosofía hasta un nuevo trato entre la comunidad educativa (Escudero, 2015).

Discusión y conclusiones

Uno de los desafíos que la Educación a Distancia impone a las instituciones de educación superior tradicionales está relacionado con la transformación estructural y funcional de sus ámbitos financieros, normativos, administrativos y educativos. Estas transformaciones deben realizarse de manera sistemática y controlada para que puedan ser institucionalizadas. La literatura especializada ha documentado que la estrategia de transversalización permite influir vertical y horizontalmente en las instituciones y cumplir óptimamente con ese objetivo.

No obstante, dichas investigaciones han puesto el acento en describir el proceso vertical, que es identificar los diversos niveles de responsabilidad ante la transformación institucional. Nuestra propuesta ha argumentado que el proceso horizontal no ha recibido la misma atención y eso provoca dos efectos perniciosos: 1) da la sensación de que la transversalización es una estrategia autoritaria y excluyente; 2) impide que sean armonizados los procedimientos administrativos, financieros, educativos y normativos de la comunidad universitaria.

Como ejemplos relevantes podemos mencionar que los procedimientos de inscripción, de presentación de examen de titulación, de pago de matrícula, de cotejo de documentos académicos, de pago a profesores que imparten clases a distancia desde otro país, etcétera, presentan varias incongruencias cuando se incorpora un Modelo de Educación a Distancia en un modelo educativo tradicional. La armonización de estos muchos otros procedimientos se logra a través del proceso

educativo diferenciado por niveles, en especial, en el diplomado que se imparte al segundo nivel y la serie de cursos del tercer nivel. Por lo anterior, este artículo demostró que:

El proceso horizontal de transversalización consiste en ofrecer distintos programas educativos a cada nivel de responsabilidad ante la transformación institucional. Además, aclaró que el carácter colaborativo, incluyente y democrático de este proceso radica en el hecho de que los procesos educativos actualmente son, por definición, procesos horizontales que se realizan bajo valores democráticos, o de lo contrario no son educativos.

Si no se garantiza la participación de las personas que tienen bajo su cargo las funciones normativas, financieras, administrativas y escolares, al momento de realizar la Educación a Distancia surgen problemas procedimentales que suelen amenazar los estándares de calidad.

Ya ha sido documentado previamente que el proceso de transversalización vertical, *de arriba hacia abajo*, genera productos innovadores en cada nivel de responsabilidad ante la transformación: nuevos discursos, filosofías educativas, diseños curriculares, formatos, indicadores y actitudes de trabajo relacionados con la Educación a Distancia. Sin embargo, no habían sido documentados cuáles ámbitos vitales de las instituciones deben estar presentes en todo el proceso educativo. El proceso de transversalización horizontal es fundamental para alcanzar los objetivos de incorporar la Educación a Distancia en instituciones educativas tradicionales porque garantiza que la participación de la comunidad universitaria sea democrática, a la vez que armoniza los procedimientos administrativos, normativos, escolares y financieros en todos los niveles. Por ejemplo, el segundo nivel diseña transformaciones normativas, y el tercero aplica esas transformaciones y genera procedimientos y formatos.

Finalmente, es preciso subrayar que la estrategia aquí documentada ha sido operada a través de un pequeño grupo de profesionales especializados que no necesariamente forman parte de la estructura de la institución transformada (Guzmán y Escudero, 2016a), pero que sí cuentan con la completa confianza de los niveles cupulares (Guzmán y Escudero, 2016). Por lo tanto, la estrategia de transversalización puede ser provocada y dirigida por agentes externos o internos a la institución.

Referencias

- Bapuji, Hary y Crossan, Mary. (2004). *From questions to answers: Reviewing organizational learning research*. *Management Learning*, 35(4), 397–417.
- Comisión Europea. (2005). *Plan de acción eEurope 2005: una sociedad de la información para todos*. Bruselas: Comisión Europea [consultado 4 Ene 2016]. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=URISERV:l24226&from=ES>
- Durall, Eva, Gros, Begoña, Maina, Marcelo, Johnson, Larry y Adams, Samantha. (2012). *Perspectivas tecnológicas: educación superior en Iberoamérica 2012-2017*. Austin, Texas, Texas: The New Media Consortium.
- Escudero, Alexandro. (2004). *Ap(re)hender género. Modelo de Especialización para el Sector Público*. Oaxaca: Instituto de la Mujer Oaxaqueña [consultado 6 Ene 2016]. Disponible en: <http://www.imo.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2016/05/Libro4-Aprehender-g?nero.pdf>
- Escudero, Alexandro. (2015). *Modelo de transversalización de la innovación en la educación superior. En II Congreso Internacional de Innovación Educativa*. México: ITESM.
- European Commission. (2004). Virtual models of European universities: Draft final report to the EU Commission. Brussels.
- Flores, Luis G., Zheng, Wei, Rau, Devaki y Thomas, Christopher H. (2012). *Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents*. *Journal of Management*, 38(2), 640–667.
- Guzmán, Teresa y Escudero, Alexandro. (2016a). *El Sistema Multimodal de Educación*. Querétaro: Dirección de Planeación de la Universidad Autónoma de Querétaro [consultado 7 Ene 2016]. Disponible en: <http://www.uaq.mx/planeacion/cuadernos-de-planeacion/EL-SISTEMA-MULTIMODAL-DE-EDUCACION.pdf>
- Guzmán, Teresa y Escudero, Alexandro. (2016b). *Implementación del Sistema Multimodal de Educación de la Universidad Autónoma de Querétaro, México. EDMETIC. Revista de educación mediática y TIC*, 5(2), 8–28.

- Guzmán, Teresa y Escudero, Alexandro. (2016). Proceso de diseño de un modelo de educación a distancia como estrategia de innovación educativa para la Economía del Conocimiento. *EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 55. Disponible en: <http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/729>
- Guzmán, Teresa; Escudero, Alexandro y García, Teresa (2015). Estrategia para implementar un Modelo de Educación a Distancia. El caso de la Universidad Autónoma de Querétaro. En *XVIII Congreso Internacional EDUTEC «Educación y Tecnología desde una visión Transformadora»*. Riobamba: Edutec. Disponible en: http://www.edutec.es/sites/default/files/congresos/edutec15/ARTICULOS/PEI-Políticas_Educativas_y_de_Investigacion/tguzman_estrategia_implementar_modelo_educacion.pdf
- IESALC. (2006). *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*. Caracas: IESALC.
- IESALC y ANUIES. (2004). *La educación superior virtual en América Latina y el Caribe*. México: ANUIES/UNESCO.
- Kozlowski, Steve W. J. y Klein, Katherine J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kukenberger, Michael R., Mathieu, John E. y Ruddy, Thomas. (2015). A cross-level test of empowerment and process influences on members' informal learning and team commitment. *Journal of Management*, 41(3), 987–1016.
- Marrec, Anne. (2006). *La gestión de las nuevas organizaciones virtuales: «un deporte extremo»*. México: Universidad de Guadalajara Sistema de Universidad Virtual.
- Micheli, Jordy y Armendáriz, Sara. (2005). Una tipología de la innovación organizacional para la Educación Virtual en universidades mexicanas. *Revista de la Educación Superior*, 34(136), 95–105.
- Miklos, Tomás y Arroyo, Margarita. (2008). Una visión prospectiva de la educación a distancia en América Latina. *Universidades*, 37, 49–67.
- Moreno, Manuel. (2015). La Educación Superior a Distancia en México. Una propuesta para su análisis histórico. En J. Zubieta y C. Rama (Eds.), *La Educación a Distancia en México: una nueva realidad universitaria* (pp. 15–29). México: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual.
- Noe, Raymond A., Tews, Michael J. y Marand, Alena D. (2013). Individual differences and informal learning in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 327–335.
- Pérez, María del Socorro y Moreno, Manuel. (2015). *Modelos de educación superior a distancia en México*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual.
- Rama, Claudio. (2008). Tipología de las tendencias de la virtualización de la educación superior en América Latina. *Revista Diálogo Educativo*, 8(24), 341–355.
- Rama, Claudio. (2015). La metamorfosis de la educación a distancia en América Latina. Una nueva fase marcada por el ingreso de proveedores internacionales. *Revista Española de Educación Comparada*, 26, 41–60. Disponible en: <http://doi.org/10.5944/reec.26.2015.15810>
- Silvio, José. (2000). *La virtualización de la Universidad: ¿Cómo transformar la educación superior con la tecnología?* Caracas: IESALC/UNESCO.
- Stoll, Louise. (2009). Capacity building for school improvement or creating capacity for learning? A changing landscape. *Journal of Educational Change*, 10(2-3), 115–127.
- Sugarman, Barry. (2001). A learning-based approach to organizational change. Some results and guidelines. *Organizational Dynamics*, 30(1), 62–76.
- Tannenbaum, Scott, Beard, Rebecca, McNall, Laurel A. y Salas, Eduardo. (2010). Informal learning and development in organizations. En S. Kozlowski y E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (pp. 303–331). New York: Routledge.
- UNESCO. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*. París: UNESCO.
- Vohra, Neharika y Thomas, Nobin. (2016). Investigating organizational learning through social network analysis: The case of a consultancy firm in India. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), 587–600. Disponible en: <http://doi.org/10.1002/tie.21777>
- Yuan, Y. Connie, Carboni, Inga y Ehrlich, Kate. (2010). The impact of awareness and accessibility on expertise retrieval: A multilevel network perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(4), 700–714.
- Yuan, Y. Connie, Fulk, Janet, Monge, Peter R. y Contractor, Noshir. (2010). Expertise directory development, shared task interdependence, and strength of communication network ties as multilevel predictors of expertise exchange in transactive memory work groups. *Communication Research*, 37(1), 20–47.