

# EL PROCESO ORGANIZATIVO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MOOC-AI DESDE EL NUEVO INSTITUCIONALISMO

LILIANA AVALOS CORICHI  
ELIZABETH CORTÉS SANDOVAL  
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**TEMÁTICA GENERAL:** TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN  
(TIC) EN EDUCACIÓN

## RESUMEN

Este trabajo de investigación explora el proceso de construcción de un servicio de innovación educativa, derivado de las exigencias a las Instituciones de Educación Pública Superior (IEPS) de ofrecer oportunidades formativas para la población abierta. A través del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), la educación ha tenido la posibilidad de generar diversas modalidades educativas. Mediante la herramienta del internet, se ha originado la educación en línea que permite la creación de servicios educativos que rompen con las barreras del tiempo y el espacio propias de la educación tradicional. Una de las modalidades dentro de la educación en línea son los llamados Cursos Abiertos Masivos en Línea, MOOC por sus siglas en inglés. Estas nuevas modalidades educativas representan un reto para los actores de las IEPS, ya que plantean la innovación más allá del aspecto tecnológico, sino también en las formas de colaborar, organizar, planear y actuar; lo que favorece el trabajo intra e interinstitucional. La creación de propuestas formativas en línea exige al menos incorporar a tres tipos de profesionales en el diseño: especialistas disciplinares o temáticos, especialistas de diseño instruccional y especialistas en diseño gráfico. Este trabajo de tipo cualitativo describe los procesos organizacionales y sociales que se presentan durante la producción del servicio educativo, al interior de una organización “emergente” con temporalidad definida: MOOC AI. El estudio se realiza a la luz del neo-institucionalismo, al observar y analizar los comportamientos, roles e incentivos de los integrantes de esta nueva organización de trabajo.

**Palabras clave:** Organización emergente, colaboración, componentes organizacionales

## ¿Qué es un MOOC?

En años recientes se han generado diversas alternativas educativas que han permitido la impartición de una enorme cantidad de cursos mediante internet. Los procesos de enseñanza y aprendizaje han tenido que evolucionar en unión con las TIC al posibilitar el desarrollo de cursos y programas sin considerar las limitaciones del espacio y tiempo presentes en la educación tradicional (Gallego, 2016). La educación en línea es herencia de la educación a distancia y tiene bases pedagógicas en las teorías cognitivista, constructivista y socioconstructivista de la educación tradicional y cuenta con cuatro elementos característicos propios:

- los procesos de aprendizaje,
- la personalización,
- la inteligencia colectiva y
- la democratización del conocimiento (Acosta, 2011)

Estas propiedades dan respuesta a las necesidades de servicios educativos de la sociedad actual, en este contexto surge la modalidad conocida como Massive Open Online Courses MOOC, que son un novedoso modelo de curso en línea, que ha generado grandes expectativas y polémica.

El término MOOC surge en 2008 en la Universidad de Prince Edward Island (Gallego, 2016); tuvo un auge en 2012 considerándolo el “Año de los MOOC” debido a que proliferaron distintas plataformas que los ofertan como son: Coursera, Miríada X, EdX, Udacity, entre otras.

La caracterización de esta modalidad de cursos puede realizarse a partir del término que los distingue, MOOC, por lo que de acuerdo a Zubieta (2015) y Cabero (2014) se observa que:

- Son masivos (un gran número de personas se registran para tomarlos),
- Son abiertos (no tienen requisitos de inscripción),
- Su forma de distribución es a través de Internet,
- Tienen fechas de comienzo y finalización,
- Cuenta con mecanismos de evaluación y
- Son gratuitos

Esta modalidad permite la interacción a gran escala de cientos de estudiantes (Cabero, Llorente, & Vázquez, 2014) y se enfocan a una temática especial, con conocimientos concretos. Los contenidos de estos cursos son realizados por un experto o grupo de expertos. Su duración es de entre 4 y 10 semanas, de las cuáles 1 ó 2 se reservan para que los estudiantes produzcan algún material para la evaluación.



Los MOOC tienden a ser aún más simples e impersonales que las formas previas de educación en línea, ya que muchos de ellos no contemplan explícitamente la figura del maestro o del tutor, generalmente son los propios participantes quienes intervienen en la aclaración de dudas y en la evaluación del trabajo de sus pares (Zubieta, 2015).

Esta modalidad cuenta con ciertos estándares de calidad, que se organizan en tres fases: pedagógica, tecnológica y comunicativa (Gallego, p. 47). Cada fase tiene características particulares por ello resulta importante tener un grupo de trabajo multidisciplinario que permita atender el trabajo de cada una de estas fases. (Ver tabla 1)

| Fase                | Actividades  |
|---------------------|--|
| <b>Pedagógica</b>   | Definición de competencias<br>Formulación de Desempeños<br>Diseño de actividades de aprendizaje  |
| <b>Tecnológica</b>  | Selección de recursos :<br>Narrativos: Audio y vídeo<br>Descriptivos: Imagen, infografía y animación<br>Expositivos: PDF y Web<br>Argumentativos: Multimedia<br>Espacios y formas de presentación de actividades |
| <b>Comunicativa</b> | Presentación<br>Plan de interacciones (retroalimentación, asesorías)   |

Tabla 1. Con base en Gallego (2016)

Tras la proliferación de estos recursos educativos las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen un papel primordial en la creación y oferta de estos cursos en línea, ofreciendo a los usuarios no solo un acceso a la información sino al conocimiento específico y con una certificación válida.

## MOOC Alfabetización Inicial

Adicional a la exigencia que tienen las Instituciones de Educación Pública Superior (IEPS) en México de ofertar oportunidades formativas para la población, este proyecto también responde al interés de buscar recursos que les permitan generar conocimiento y herramientas tecnológicas. Dentro del Programa de Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior (PRODEP), se da respuesta a este interés, ya que está enfocado a profesionalizar a los Profesores de Tiempo Completo (PTC) para desarrollar capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación y con responsabilidad social, logrando una articulación y generación de una nueva comunidad académica capaz de transformar su entorno (DGESU, 2017).

El proyecto se titula: MOOC de Alfabetización Inicial (MOOC AI), aborda una preocupación social, el proceso de alfabetización inicial y es una innovación educativa que permite llegar a más personas. Está enfocado principalmente a docentes de educación básica, para que reaccionen de manera distinta ante el desarrollo de la alfabetización inicial, tomando decisiones y generando soluciones más acertadas en torno a la complejidad de éste proceso de aprendizaje y enseñanza.

El MOOC AI cuenta con la participación de tres IPES de México que son la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) a través del cuerpo académico de Pedagogía social y orientación

educativa. La Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT'x) a través de su cuerpo académico de Discurso, identidad y prácticas educativas. Y como coordinadora del proyecto la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP); ésta institución al interior tiene la participación de diferentes disciplinas que están conformadas por la Facultad de Administración a través de la Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas, la Facultad de Filosofía y Letras con la Licenciatura de Procesos Educativos, la Facultad de Arquitectura con la participación de la Licenciatura de Diseño Gráfico; todas estas facultades están representadas por seis académicos y once becarios. También colabora la Dirección General de Innovación Educativa que se encarga de la fase de implementación del MOOC en la plataforma y funge como administradora del recurso económico otorgado para el desarrollo del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, estos ambientes de aprendizaje tienen fases que permiten ir construyendo un MOOC. En este proyecto, antes de la fase pedagógica se contó con un grupo de expertos sobre la temática para desarrollar los contenidos estructurales para la generación de conocimiento. La fase pedagógica se conformó con una serie de actividades: diseño curricular, planeación didáctica, y el desarrollo de guiones instruccionales, requisito de la plataforma CODAES (Comunidades Digitales para el Aprendizaje en Educación Superior) donde se albergará el curso. En la fase tecnológica se está realizando la producción y elección de recursos, materiales y objetos digitales que permitieran el logro de los aprendizajes. Finalmente se llevará a cabo la implementación en la plataforma para realizar una prueba piloto y su posterior validación.

El MOOC AI, como proyecto de innovación educativa, está dirigido principalmente a los docentes responsables de esta tarea, aunque pueden participar padres de familia y sociedad en general que tengan un interés genuino en la alfabetización inicial de niños con edad escolar para realizar este proceso.

El curso tiene como objetivo sensibilizar a los adultos que acompañan en el desarrollo infantil sobre la importancia de llenarlos de lenguaje como estrategia de formación para la Alfabetización Inicial. La duración es de cuatro semanas (un módulo semanal), con una periodicidad de dos horas a la semana activas en el curso para dar cumplimiento a las actividades propuestas. Se busca cautivar a los usuarios a través de diversos recursos didácticos que presentan los contenidos, para generar en el usuario una perspectiva psicogenética y social de la alfabetización inicial.

Los cuatro módulos que componen al MOOC AI son:

Módulo 1: Conocer para pensar

Módulo 2: Entender para actuar

Módulo 3: Reconocer para participar

Módulo 4: Integrar para enseñar

Durante las diferentes fases de desarrollo del MOOC AI, los integrantes han enfrentado diferentes retos, tanto tecnológicos como organizativos, exigiéndoles una adaptación rápida y eficiente que les permita llegar al cumplimiento de la construcción del curso. Estas exigencias han generado nuevas formas de organizarse, lo que nos hace cuestionarnos ¿existen innovaciones en las formas organizativas?

## Los grupos de trabajo en las universidades

Al interior de las universidades se conforman microestructuras organizacionales con diversas características: centralizadas, cerradas, autogestivas, autorreguladas y autosuficientes, que comparten principios y normativas de la propia institución a la que pertenecen; como lo es la toma de decisiones para el desarrollo y la evaluación de los programas académicos, la planeación administrativa y la gestión de los recursos financieros y tecnológicos (Amador, 2010). Al interior de las universidades se puede observar la tendencia de trabajar en grupo para el logro de objetivos, ya no es suficiente con los enfoques y aportaciones de una sola disciplina para la generación de una propuesta, surgiendo modelos interdisciplinarios, que contribuyan desde su experiencia y habilidades a un producto integral.

A la par existen macroestructuras que conforman las universidades hacia el exterior, de acuerdo a Amador (2010), se constituyen a través de la colaboración o articulación entre instituciones educativas, donde se respeta su autonomía, se asumen corresponsablemente aspectos normativos, financieros y administrativos, estas uniones son enriquecedoras puesto que se comparten responsabilidades y hay apertura a compartir experiencias, conocimientos, materiales e infraestructura.

En el proyecto MOOC AI, se presentan ambas estructuras, la microestructura conformada por la colaboración interdisciplinaria que se da entre las tres disciplinas que participan y la macroestructura representada en la colaboración interinstitucional de las tres IESP que intervienen. Con la finalidad de nombrar a este conjunto de individuos que convergen con un proyecto en común, consideraremos adicionalmente las definiciones de equipo y organización para no excluir ni la dimensión macro ni micro.

De acuerdo a March (citado en Suárez y López 2009, p. 163), un equipo es un constructo teórico, una colección de individuos con problemas de incertidumbre, en principio sin conflicto de intereses e identidades. Al interior de los equipos convergen diferentes identidades y preferencias, para su funcionamiento ambas deben de ser conscientes, lo que gana un individuo lo ganan los otros, por ejemplo el respeto. Además la identidad de cada integrante es evocada por los demás involucrados (Suárez y López, 2009) de acuerdo a los requerimientos de cada situación, es decir en ocasiones pueden cambiar.

Para Much (2013) la organización es el establecimiento de las estructuras y los procesos se consideren necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades y así lograr una simplificación del trabajo, esta es la perspectiva más tradicional de organización. Desde el punto de vista sociológico, una organización se conforma a partir de las estructuras que generan las relaciones sociales, éstas hacen funcionar un proyecto, puesto que al estar reguladas y organizadas permiten que la comunicación de la información sea oportuna (Kent, 2012).

De acuerdo a las consideraciones antes mencionadas podemos catalogar a nuestro objeto de estudio como una organización donde convergen diversas relaciones, roles, identidades e intereses que dan lugar a las metodologías de trabajo bajo las que actúan los individuos.

Un elemento que generalmente está presente en una organización dentro del ámbito educativo, es la influencia disciplinar, en el caso del MOOC AI, aunque es interdisciplinario, tiene una línea de trabajo enfocada al lenguaje psicogenético y social. De acuerdo a Clark (citado en Álvarez y González, 1998, p. 67), dada la naturaleza intelectual del trabajo académico, la disciplina tiende a ser la fuerza dominante y el referente fundamental para la organización de un grupo; sin embargo Álvarez y González (1998) observan que la existencia de estructuras basadas en la organización disciplinaria no es la norma en el sistema mexicano, puesto que existe un gran abanico de opciones dentro de una misma disciplina lo que permite tener libertad en las opciones de trabajo; con esto la metodología de trabajo generada por una disciplina en específico puede fusionarse con otras, para generar nuevas formas organizativas.

Adicionalmente las TIC también son una influencia en las organizaciones, permiten el intercambio rápido de información, se pueden llevar a cabo reuniones sin estar presentes en el mismo espacio físico, se ahorran costos de transportación o estancias, entre otras. Esta influencia ha permitido que se logre mayor apertura en la información, eficiencia en los tiempos de respuesta y una mayor conectividad de los integrantes del equipo.

Con lo anterior se observa una evolución en las organizaciones, tanto en las relaciones sociales que se generan, en las estructuras que las determinan, en los acuerdos políticos, en las normativas y en las regulaciones administrativas (Amador, 2010) para integrar elementos que den estabilidad y eficiencia a una organización que surge con un objetivo determinado. Si bien en las organizaciones académicas existen pautas de conducta internas que regulan a quienes las conforman, también existe cierta libertad acerca de las metodologías de trabajo a seguir para obtener el conocimiento para que esta organización funcione.

Al referirnos a la organización que emergió para la construcción del MOOC podemos observar elementos organizacionales que disminuyen la incertidumbre que surge en los grupos de trabajo, a través de la regulación, así como la parte flexible que le permite generar nuevas formas de relacionarse

y realizar las actividades; por lo que esta innovación organizacional se analizará bajo la luz del nuevo institucionalismo.

## Una organización emergente a la luz de nuevo institucionalismo

Esta investigación se realiza bajo la perspectiva sociológica del nuevo institucionalismo (NI), proporcionando elementos que permitan explicar los procesos organizacionales y comportamientos que ocurren para dar respuesta a las reglas institucionales y a las tareas (Kent, 2012).

Esta perspectiva afirma que las organizaciones buscan sobrevivir y reproducirse al responder a reglas y normas externas e incrementar así su legitimidad en su entorno. Para sobrevivir y reproducirse buscan continuamente imitar lo que sucede en su entorno, sobre todo las prácticas que resultan más altamente legitimadas. La búsqueda de la certidumbre es lo que origina el comportamiento de las organizaciones institucionalizadas (Kent, 2012). El término legitimidad es aquel que se otorga a una organización o individuo a través de las diferentes instituciones a las que forman parte, al ser reconocidos como adecuados para los requisitos institucionales que son aceptadas; en el caso de las universidades los programas, PRODEP, entre otros da prestigio a los académicos y a las instituciones que representan.

Las premisas centrales del NI son que las instituciones crean elementos de orden y previsibilidad en la vida social, que tienen efectos duraderos e independientes sobre ésta, y que afectan de manera importante a los actores individuales. Por ello le es primordial explicar cómo es que los procesos que ocurren al interior de las organizaciones estabilizan o desestabilizan los procesos (Kent, 2012)

La interacción social que se desarrolla al interior de las organizaciones ocurre dentro de un marco configurado por un conjunto de normas éticas y morales, reglas y procedimientos de acción para las personas (March y Olsen; North; Koelbe; Hall y Taylor, citado en Altamirano y Martínez 2011). De la teoría del nuevo institucionalismo se desprenden tres dimensiones que dan funcionalidad a una organización:

| Dimensiones del nuevo institucionalismo |  | Elementos                                    |
|---|--|--|
| Cognitiva                               | Los individuos toman ciertas decisiones porque no piensan en otras alternativas de acción, es decir representa las formas de trabajo que han desarrollado para realizar las tareas, generalmente se representan a través de las rutinas. | Reglas operativas, rutinas de comportamiento |
| Regulatoria                             | Reglas generalizadas que gobiernan el comportamiento y precisan los medios que son considerados apropiados para el cumplimiento de objetivos   | Formas de legitimación                       |



|           |  |         |
|-----------|--|---------|
| Normativa | Comportamientos que las personas consideran que son buenos o apropiados. | Valores |
|-----------|--|---------|

Tabla 2. Con base en Kent, 2012.

En la organización MOOC AI, la dimensión cognitiva, se observa en la innovación originada por los participantes al ejecutar las actividades. En general todos los integrantes han formado parte de grupos; sin embargo, esta organización emergió, a excepción de los representantes de cada IPES, sin tener una experiencia previa de colaboración interdisciplinaria para la generación de una innovación educativa. La experiencia previa de colaboración de éstos representantes se fusionó con la inexperiencia del resto para dar fundamento a las prácticas organizacionales presentes para el cumplimiento de tareas.

Las formas de trabajo de esta nueva organización ha roto con las rutinas que cada uno de los integrantes tiene; como lo menciona el nuevo institucionalismo la organización es la que afecta los comportamientos de los individuos (Cfr. Kent, 2012); y al conjugarse todos los individuos se observa que se han generado formas de trabajo que responden a las necesidades de la organización sin ser metodologías de trabajo impositivas.

En la dimensión normativa los miembros de esta organización emergente, han desplegado un conjunto de valores compartidos, que han ayudado a conformar una identidad, podemos distinguir: motivación, apertura, compromiso, libertad, tolerancia y liderazgo.

La dimensión regulatoria abarca todo aquello que regula el día a día de la organización, los reglamentos, la organización administrativa, tiempos de entrega, etc., elementos que han ayudado dentro de la organización para cumplir con estas exigencias sobre la administración de los recursos y las regulaciones institucionales bajo las que se encuentra regida. En ésta dimensión podemos ver la legitimación, donde cada uno de los integrantes del MOOC AI tiene incentivos de participación que les permitirán cumplir con ciertos requisitos, normas o estándares que les otorgue el reconocimiento dentro del entorno institucional, como la constitución como cuerpo académico, publicación de artículos, entre otros.

Con lo descrito anteriormente se observa que una organización emergente es el resultado de la convergencia de las tres dimensiones del NI para construir significados que los individuos desean, reflejados en sus comportamientos situacionales, que permitirá el logro de objetivos grupales e individuales.

## **Impresiones finales: resultados parciales de la investigación**

La organización emergente MOOC AI es una organización *sui generis* que rompió con algunas estructuras tradicionales organizativas; la diversidad del grupo en cuanto disciplinas e instituciones

hizo que buscaran alternativas de comunicación e intercambio de información que superando los espacios físicos y temporales. Sin embargo aún existen aspectos tradicionales, como el aspecto regulativo, cuyo cumplimiento deben de garantizar. Por lo que podemos decir que en la conformación de grupos enfocados a la investigación se encuentra presentes componentes organizacionales tradicionales y e innovaciones organizativas que permiten la eficiencia del grupo.

Esta organización es un híbrido que ha combinado estructuras tradicionales, como la rendición de cuentas, formatos e informes, con elementos innovadores como liderazgo compartido, sin estructura jerárquica, flujo abierto de información, que le han permitido adecuarse al dinamismo que existe hoy en día y que hasta el momento parece haber encontrado el camino hacia el logro del objetivo final, que es propiamente el MOOC de AI.

La flexibilidad ha sido un elemento clave que ha permitido el funcionamiento de la organización, puesto que cada individuo ha cooperado con sus habilidades sin limitarse a una descripción de actividades o jerarquía, promoviendo así la mejora en las diferentes fase de construcción del MOOC AI.

Existe un orden social informal que refleja hábitos y costumbres, principalmente de los líderes, quienes han trasladado sus experiencias de éxito a esta organización, con lo cual la parte normativa de la institución ha brindado empatía. El aspecto normativo es fundamental ya que permite a los miembros de la organización colaborar al contar con valores compartidos.

Otro elemento es la inexperiencia del equipo en la construcción de un MOOC, que más que un aspecto negativo, para esta organización emergente fue algo positivo, ya que permitió que todos estuvieran abiertos al diálogo, a la colaboración y al aprendizaje.

Los distintos incentivos que cada uno de los integrantes necesita para legitimarse dentro de su entorno institucional, ha influido a que se tenga un compromiso real por parte de cada uno de los colaboradores.

El trabajo interinstitucional e interdisciplinario permite potenciar la creatividad, la innovación y capitalización de conocimientos a favor del proyecto al contar con una amplia variedad de perspectivas desde cada una de las especialidades y que en este proyecto ha sido un elemento significativo para alimentar cada una de las fases de construcción.

Como consideración final, es relevante observar que a la par de la evolución de los servicios educativos, también están evolucionando los actores que las generan para poder crear servicios educativos tecnológicos de calidad que den respuesta a las exigencias actuales que enfrentan las IES.

## Referencias

- Acosta, H. (2011). PEDAGOGÍA DEL CIBERESPACIO: hacia la construcción de un conocimiento colectivo en la sociedad red. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, . 83-103.
- Álvarez G., & González M. (1998). Las políticas de educación superior y el cambio institucional. *Sociológica*, vol. 13, núm. 36, enero-abril, 1998, pp. 55-87 Universidad Autónoma Metropolitana Distrito Federal, México. *Sociológica*, 13(36), 55-87.
- Altamirano, M., & Martínez, A. (2011). El método comparado y el neo-institucionalismo como marco metodológico para la investigación en las Ciencias Sociales (Artículos y Miscelánea).
- Amador Bautista, Rocío. (2010). Modelos de redes de educación superior a distancia en México. *Sinéctica*, (34), 1-13. Recuperado en 21 de febrero de 2017, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2010000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000100006&lng=es&tlng=es).
- Cabero, J., Llorente, M., & Vázquez, A. (2014). Las tipologías del Mooc: su diseño e implicaciones educativas. *Profesorado*, 18(1), 13-26. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10481/31663>
- DGESU. (2017). Dirección General de Educación Superior Uniersitaria. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/PRODEP.htm>
- Gallego, G. (2016). *Ambientes Electrónicos de Aprendizaje en la Universidad Autónoma de Occidente*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Kent, R. (2012). Introducción al nuevo institucionalismo [NI], también llamado sociología institucionalista. Una selección comentada de textos. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Moreno, P., Campos, M., & Rodríguez, G. (2016). La Configuración de una Comunidad de Investigadores Educativos en una Universidad Pública Mexicana: de la Individualidad a la Colaboración. *Formación Universitaria*, 9(5), 65-74. doi:10.4067/S0718-50062016000500007
- Münch, L. (2013). Organización . En M. Lourdes, E. Galicia, F. Ratiño, & F. Pedroni, *Administracion de instituciones educativas* (págs. 99-129). México: Trillas.
- Suárez, T., & López, L. (2009). La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y cuerpos. *Contaduría Y Administración*, 0(218). Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/581>



Zubieta, J. (2015). La Universidad a la vanguardia tecnológica: los Cursos Masivos Abiertos en Línea (MOOC). En Zubieta, J y Rama C. (coords.), La Educación a Distancia en México: una realidad universitaria 175-200. México: Virtual Educa.