

CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE PUERTO RICO
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Descargo de Responsabilidad

*Esta investigación fue financiada con fondos del Centro de Estudios y Documentación sobre la Educación Superior Puertorriqueña (CEDESP), adscrito a la División de Investigación y Documentación sobre la Educación Superior del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico (CESPR). El contenido y la calidad de la investigación, los datos y el análisis de éstos son completa responsabilidad de los autores. El CEDESP, la División de Investigación y Documentación y el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico **no** asumen responsabilidad por la calidad o el contenido de esta investigación.*



Investigadores

Este trabajo contó con la participación de los siguientes investigadores:

Investigadora principal: Evelyn García, Ed.D

Investigadora: Leyda I. Soto, MS

También tuvo la colaboración de los siguientes investigadores en el transcurso del estudio:

Recopilación de datos: Alma Resto, M.B.A.

Análisis de contenido: Irma Ávila, M. S., estudiante de Ph.D.

Glenda Rivera, M.A., estudiante de Ed.D.

Validación de instrumento: Vidal Vélez, Ph.D.

Rosa Ramírez Longchamp, Ed.D.

María I. Delgado, M.Ed.

Tabla de Contenido

	Páginas
Indice de Tablas.....	v
Indice de Gráficas.....	viii
Resumen Ejecutivo.....	xi
Reconocimientos.....	xii
Introducción.....	1
Pertinencia de investigar la cultura organizacional.....	2
Arquetipos culturales de las instituciones de educación superior.....	4
Metodologías educativas.....	9
Metodología.....	14
Propósito del estudio.....	14
Preguntas de investigación.....	14
Definición de términos.....	15
Métodos e instrumentos para la recopilación de datos.....	20
Selección de programas académicos.....	21
Universidad I.....	21
Universidad II.....	22
Universidad III.....	24
Administración del cuestionario.....	24
Universidad I.....	25
Universidad II.....	25
Universidad III.....	25
Entrevistas semi estructuradas.....	26
Análisis documental.....	27
Selección de prontuarios.....	27
Universidad I.....	28
Universidad II.....	29
Universidad III.....	29

Caso: Universidad I	
Perfil general.....	30
Oferta académica.....	30
Matrícula.....	32
Grados conferidos.....	34
Recursos humano.....	36
Hallazgos	
Perfil cultural.....	39
Rector (a) y Decano (a) académico (a).....	39
Administradores académicos.....	41
Estrategias educativas.....	44
Prontuarios.....	44
Cuestionarios.....	49
Mecanismos para la adopción de metodologías educativas.....	55
Mecanismos administrativos.....	55
Mecanismos académicos.....	55
Mecanismos fiscales o de infraestructura.....	55
Recomendaciones administrativas-académicas para la implantación de metodologías educativas emergentes.....	56
Análisis.....	58
Conclusión.....	62
Caso: Universidad II.....	64
Perfil cultural	64
Oferta académica.....	64
Matrícula.....	66
Grados conferidos.....	70
Recurso humano.....	73
Perfil cultural.....	75
Rector (a) y Decano (a) académico (a).....	75
Administradores académicos.....	78
Estrategias educativas.....	81

Prontuarios.....	81
Cuestionarios.....	86
Mecanismos para la adopción de metodologías educativas.....	92
Mecanismos administrativos.....	92
Mecanismos académicos.....	92
Mecanismos fiscales o de infraestructura.....	93
Recomendaciones administrativas-académicas para la implantación de metodologías educativas emergentes.....	93
Análisis.....	97
Conclusión.....	101
Caso: Universidad III	
Perfil general.....	103
Oferta académica.....	104
Matrícula.....	104
Grados conferidos.....	105
Hallazgos.....	107
Perfil cultural.....	107
Rector (a) y Decano (a) académico (a).....	107
Administradores académicos.....	109
Estrategias educativas.....	112
Prontuarios.....	112
Cuestionarios.....	116
Mecanismos para la adopción de metodologías educativas.....	123
Mecanismos administrativos.....	123
Mecanismos académicos.....	124
Mecanismos fiscales o de infraestructura.....	124
Recomendaciones administrativas-académicas para la implantación de metodologías educativas emergentes.....	125
Análisis.....	127
Conclusión.....	131
Referencias	134

Apéndice A	Cuestionario.....	139
Apéndice B	Formato para entrevistas.....	140
Apéndice C	Formato para análisis documental de los prontuarios.....	141
Apéndice D	Clasificación de CIP por área académica - Universidad I.....	142
Apéndice E	Estrategias de enseñanza por clasificación del curso: comunes/medulares y de concentración - Universidad I.....	143
Apéndice F	Estrategias de enseñanza por grado: grado asociado y bachillerato - Universidad I.....	144
Apéndice G	Estrategias de enseñanza por tipo de curso: conferencia y otros - Universidad I.....	145
Apéndice H	Recursos de apoyo - Universidad I.....	146
Apéndice I	Evaluación de recursos de apoyo - Universidad I.....	147
Apéndice J	Clasificación de CIP por área académica - Universidad II.....	148
Apéndice K	Estrategias de enseñanza por clasificación del curso: comunes/medulares y de concentración o especialidad Universidad II.....	149
Apéndice L	Estrategias de enseñanza por nivel: subgraduado y graduado Universidad II.....	150
Apéndice M	Estrategias de enseñanza por tipo de curso: conferencia y otros Universidad II.....	151
Apéndice N	Estrategias de enseñanza por tipo de documento: prontuario y syllabus – Universidad II.....	152
Apéndice O	Recursos de apoyo – Universidad II.....	153
Apéndice P	Evaluación de recursos de apoyo – Universidad II.....	154
Apéndice Q	Clasificación de CIP por área académica – Universidad III.....	155
Apéndice R	Estrategias de enseñanza por tipo de curso: conferencia y otros Universidad III.....	156
Apéndice S	Estrategias de enseñanza por tipo de documento: prontuario y syllabus – Universidad III.....	157
Apéndice T	Recursos de apoyo – Universidad III.....	159
Apéndice U	Evaluación de recursos de apoyo – Universidad III.....	160

Índice de Tablas

	Página
Tabla 1. Programas académicos por clasificación de CIP y año académico Universidad I.....	22
Tabla 2. Programas académicos seleccionados en la muestra por clasificación de CIP y año académico – Universidad II.....	23
Tabla 3. Programas académicos seleccionados en la muestra por clasificación de CIP y año académico – Universidad III.....	24
Tabla 4. Tipo de curso seleccionado en la muestra – Universidad I.....	28
Tabla 5. Tipo de curso seleccionado en la muestra – Universidad II.....	29
Tabla 6. Tipo de curso seleccionado en la muestra – Universidad III.....	30
Tabla 7. Total de programas y total de matrícula. Primer semestre 2005-2006 Universidad I.....	31
Tabla 8. Distribución de matrícula por nivel académico. Años académicos 1995-1996 al 2005-2006 – Universidad I.....	33
Tabla 9. Distribución de la matrícula estudiantil por carga de estudio. Año académico 2005-2006 – Universidad I.....	34
Tabla 10. Distribución de grados conferidos por nivel académico. Años académicos 1995-1996 al 2005-2006 – Universidad I.....	36
Tabla 11. Características del personal docente. Año académico 2005-2006 Universidad I.....	37
Tabla 12. Distribución de personal no docente por categoría ocupacional. Año académico 2005-2006 – Universidad I.....	38
Tabla 13. Nivel de importancia que le adscribe la comunidad universitaria a diversos aspectos de la cultura organizacional desde la perspectiva de los administradores académicos – Universidad I.....	42
Tabla 14. Estrategias de enseñanza: activa, auténtica, cooperativa y constructiva Universidad I.....	45
Tabla 15. Estrategias de enseñanza–Universidad I.....	46

Tabla 16. Estrategias de enseñanza: por ciento de la facultad que utilizó la estrategia en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 Universidad I.....	50
Tabla 17. Recursos tecnológicos: por ciento de la facultad que utilizó el recurso en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 Universidad I.....	54
Tabla 18. Tabla de programas y total de matrícula. Primer semestre 2005-2006 - Universidad II.....	65
Tabla 19. Distribución de matrícula por nivel académico. Año académico 1995-1996 al 2005-2006, Universidad II.....	68
Tabla 20. Distribución de matrícula por carga de estudio y nivel académico, Universidad II, primer semestre 2005-2006.....	70
Tabla 21. Distribución de grados conferidos por nivel académico. Años académicos 1995-1996 al 2005-2006 – Universidad II.....	72
Tabla 22. Características del personal docente. Año académico 2005-2006 Universidad II.....	73
Tabla 23. Distribución de personal no docente por categoría ocupacional. Año académico 2005-2006 – Universidad II	75
Tabla 24. Nivel de importancia que le adscribe la comunidad universitaria a diversos aspectos de la cultura organizacional desde la perspectiva de los administradores académico – Universidad II.....	79
Tabla 25. Estrategias de enseñanza: activa, auténtica, cooperativa y constructiva.....	81
Tabla 26. Estrategias de enseñanza–Universidad II.....	82
Tabla 27. Estrategias de enseñanza: por ciento de la facultad que utilizó la estrategia en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 - Universidad II.....	87
Tabla 28. Recursos tecnológicos: por ciento de la facultad que utilizó el recurso en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 Universidad II.....	91
Tabla 29. Total de programas. Primer semestre 2005-2006 Universidad III.....	104

Tabla 30. Distribución de grados conferidos por nivel académico. Años académicos 1984-1985 al 2004-2005 – Universidad III.....	107
Tabla 31. Nivel de importancia que le adscribe la comunidad universitaria a diversos aspectos de la cultura organización desde la perspectiva de los administradores académicos - Universidad III.....	110
Tabla 32. Estrategias de enseñanza: activa, auténtica, cooperativa, constructiva – Universidad III.....	113
Tabla 33. Estrategias de enseñanza – Universidad III.....	114
Tabla 34. Estrategias de enseñanza: por ciento de la facultad que utilizó la estrategia en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 Universidad III.....	118
Tabla 35. Recursos tecnológicos: por ciento de la facultad que utilizó el recurso en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 - Universidad III.....	121

Índice de Gráficas

	Página
Gráfica 1. Total de Matrícula por año académico (primer semestre)	
Universidad I.....	32
Gráfica 2. Grados conferidos por año académico – Universidad I.....	35
Gráfica 3. Total de matrícula por año académico – Universidad II	67
Gráfica 4. Matrícula por nivel – Universidad I.....	69
Gráfica 5. Grados conferidos por año académico – Universidad II.....	71
Gráfica 6. Total de matrícula por año académico – Universidad III.....	105
Gráfica 7. Grados conferidos por año académico – Universidad III.....	106

Resumen Ejecutivo

Esta investigación fundamenta su metodología en el estudio multicaso. Esta persigue el desarrollo de los perfiles culturales de las Intituciones de Educación Superior (IES) participantes, basados en los arquetipos culturales de Cameron & Ettington, (1988) y de William Bergquist (1992). La misma busca también analizar aquellos temas que permiten establecer tendencias, identificar patrones en las estrategias educativas promovidas por las IES y obtener recomendaciones para viabilizar la implantación de metodologías educativas emergentes en el escenario educativo. Este estudio integra elementos cualitativos y cuantitativos que posibilitan un análisis rico en detalles. A continuación se presentan los principales hallazgos:

1. Los rasgos más predominantes entre las unidades participantes apuntan hacia culturas de desarrollo y adhocracia, principalmente a nivel de alta gerencia.
2. Las IES estudiadas, independientemente de su tamaño y complejidad, consideran que la característica de liderato que las definen es la participatividad que exhiben en sus ejecutorias.
3. Los valores o vínculos institucionales demuestran tendencias diversas por unidad de análisis. Aquellas con mayor tamaño, complejidad y diversidad de programas visualizan la regulación de calidad como uno de los valores que caracterizan su gestión.
4. El crecimiento y desarrollo de la facultad, la libertad de cátedra y la excelencia académica constituyen valores constantes de la alta gerencia en las instituciones de educación superior participantes.
5. La toma de decisiones exhibe tendencias similares en las tres unidades. Todas las instituciones apoyan su toma de decisiones en los cuerpos rectores que conforman la estructura universitaria. No obstante, una de las unidades considera también el insumo individual de sus asesores fiscales, de recursos humanos y legales. Mayoritariamente, los procesos de toma de decisiones involucran en sus cuerpos administrativos y académicos, a la facultad, administradores y estudiantes. Sin embargo, una de las unidades especializadas cuenta también con cuerpos elite constituidos exclusivamente por administradores de alta jerarquía.

6. La investigación se manifiesta como una tendencia en las IES estudiadas. Es un elemento vinculado a la misión de todas las instituciones analizadas. Esta les resulta esencial por una combinación de factores: allegar recursos para fortalecer la base fiscal de la institución mediante alianzas, como elemento de producción de conocimiento y obtención de prestigio y como un vehículo de desarrollo de facultad.
7. Las estrategias educativas constructivas son las más utilizadas por la mayor parte de la facultad, en todas las IES estudiadas. Este énfasis resulta comprensible dada la preeminencia de las instituciones hacia el conocimiento. Esta estrategia es seguida por las estrategias activas y cooperativas. Sólo una institución evidencia más estrategias auténticas que cooperativas.
8. La conferencia surge como la estrategia educativa por excelencia, en dos de las tres unidades estudiadas.
9. La tecnología forma parte esencial de la metodología educativa de todas las unidades de análisis, según la alta gerencia. Sin embargo, en una de las instituciones, la comunidad universitaria lo percibe diferente, según administradores académicos.
10. El uso de la tecnología como estrategia de enseñanza se promueve en cada institución con enfoque distinto. Una institución ha implantado este recurso desde escenarios de nivel macro hasta el salón de clases. Por otro lado, en otra unidad la tecnología como metodología de enseñanza está más relacionada a experiencias activas con equipos especializados propios de la disciplina.
11. Las recomendaciones principales que ofrecen los administradores para integrar metodología educativa emergente están fundamentalmente relacionadas a infraestructura, fondos y capacitación de facultad.

Los hallazgos identificados señalan la coexistencia de perspectivas culturales que debilitan la presunción de que la cultura burocrática es la predominante a nivel universitario. Si bien es cierto que es necesaria la estructura y el control de los procesos, estas funciones administrativas aparecen integradas a un enfoque de mayor apertura y participatividad. Las IES identificadas combinan una variedad de rasgos culturales que se manifiestan según el asunto ha ser considerado. Esto enriquece la organización al

proveer una amplia diversidad de perspectivas. Es importante conocer los rasgos que coexisten para entender mejor los procesos institucionales pues la homogeneidad en cultura organizacional no siempre es sinónimo de éxito.

Las instituciones estudiadas independientemente de su cultura parecen promover mayormente estrategias constructivas tradicionales, incluyendo aquellas estrategias de evaluación que en los documentos aparecían como complementos del proceso de enseñanza aprendizaje. Sin embargo, en cada unidad estudiada, las cuales exhiben combinación de rasgos culturales distintos, se observan ciertos patrones de preferencia por metodologías particulares, además de las constructivas tradicionales.

Esta investigación contribuye al tema de la cultura organizacional desde el contexto de las instituciones de educación superior en Puerto Rico. Le permite al Consejo de Educación Superior distinguir entre los elementos que podría esperar de una determinada institución desde una perspectiva culturalmente sensible. Este enfoque podría generar un proceso de reflexión institucional a nivel administrativo y docente que conduzca al análisis de sus fundamentos culturales, del alcance de éstos en su misión y de su influencia en la selección de las metodologías educativas.

Reconocimientos

El 26 de enero de 2006 el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico notificó su determinación de subvencionar con propósitos investigativos el estudio *Arquetipos Culturales de las Instituciones de Educación Superior y su relación con las Metodologías Educativas Implantadas*, en armonía con la Ley 216 del primero de agosto de 2003. Esto constituyó el inicio de un gran reto que aceptamos con el más genuino interés de contribuir al quehacer académico en Puerto Rico.

En el transcurso de esta investigación hemos sido testigos del sentido de solidaridad y profesionalismo de las personas que nos han acompañado en este trayecto. Si bien es cierto que el trabajo ha traído consigo experiencias personales y profesionales muy valiosas resulta inevitable aceptar que el sentido de responsabilidad y el deseo de cumplir con los términos establecidos resultó abrumador.

Deseamos agradecer al Centro de Estudios y Documentación sobre la Educación Superior (CEDESP), muy especialmente al Sr. Javier Zavala Quiñónez, por su apoyo y accesibilidad. También deseamos extender nuestro agradecimiento al Dr. Vidal Vélez, a la Dra. Rosa Ramírez Longchamp y a la Prof. Maria I. Delgado por su colaboración en la validación de uno de los instrumentos que utilizamos para la recopilación de datos. A estos agradecemos el tiempo que invirtieron en esa tarea y el interés que demostraron en contribuir.

A las estudiantes a nivel doctoral, la Sra. Irma Ávila y la Sra. Glenda Rivera por su participación entusiasta y profesional en la codificación de los datos cualitativos del estudio. A ellas nuestro sincero agradecimiento. Es necesario reconocer la labor intensa, y profesional de la Sra. Alma Resto, quien nos acompañó en este recorrido desde sus inicios y siempre irradió optimismo y un profundo compromiso. Es importante hacer mención de dos personas que vivieron a nuestro lado todos los estados anímicos que acarrea cumplir con una encomienda de esta magnitud. Nos referimos a Víctor Alejandro Meléndez y a Leonor Inés Parrilla. Gracias por su comprensión.

Nuestro respeto y agradecimiento a las tres instituciones de educación superior que solidaria y generosamente accedieron a compartir con nosotras información valiosa sobre sus particularidades como organización. Deseamos mencionar, enfáticamente, a los

funcionarios de las Oficinas de Planificación y Desarrollo Institucional que sirvieron de enlace para realizar este estudio. Gracias por su constancia e interés porque la información fluyera de la manera más pertinente y oportuna posible. A los Rectores (as) y Decanos (as) Académicos (as), les agradecemos haber compartido su tiempo y experiencia para viabilizar la culminación de esta investigación.

Introducción

La administración universitaria responde a multiplicidad de factores que impactan y comprometen la efectividad de sus procesos. La responsabilidad fiscal, los avances tecnológicos, las nuevas metodologías educativas y la revisión periódica de las agencias de licenciatura y de acreditación son sólo algunos elementos que refinan y modifican la gestión académica. Las presiones financieras, el cambio en los roles docentes, el escrutinio público, los cambios en intereses y motivaciones demográficos y la competencia dentro y fuera de las fronteras geográficas de las instituciones son factores que también influyen en su capacidad para responder y adaptarse (Kezar & Ecker, 2002). La cultura organizacional, es tal vez uno de los factores de mayor impacto al tomar decisiones de naturaleza educativa, administrativa y fiscal. Según Tierney (1988), la cultura organizacional puede ser analizada a partir del ambiente institucional, de su misión, del proceso de socialización que fomenta, del tipo de información que produce, de las estrategias que utiliza y del estilo de liderato que ejercen sus cuerpos rectores. Esta amalgama de fuerzas puede orientar y condicionar la agilidad y las metodologías educativas que caracterizan a una institución universitaria.

La cultura organizacional la integran símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y las creencias de la organización (Billing, 1998). Esta contribuye a la percepción común que tienen los miembros de una institución y por ende, les confiere un significado compartido. Schein (1992), abunda conceptualmente al establecer que la cultura organizacional es un patrón de presunciones básicas que permite lidiar con la adaptación externa y con la integración interna de la institución. La cultura organizacional expone los patrones interpretativos que la gente construye acerca de los valores institucionales, las normas y los procedimientos formales, los códigos de conducta, las tareas y los rituales (Smart, Kun & Thierney, 1997). Este abordaje temático y operacional permite establecer tres categorías principales para tratar de entender la cultura y las organizaciones. Estas son: normas (significado y liderato), valores (vínculos organizacionales) y presunciones (énfasis estratégico) (Bergquist, 1992; Cameron & Ettington, 1988).

Las normas reflejan las expectativas y el poder del líder académico/administrativo e influye en la conducta de sus miembros. Los valores son la concepción de lo que es

deseable y definen los patrones conductuales que los miembros deben seguir para ser exitosos y mantener la cohesión institucional. Esta perspectiva puede apuntar hacia la hegemonía de la persona sobre las reglas formales. En culturas fuertes y saludables las creencias y los valores son intensos, compartidos y guían la conducta organizacional (Cameron & Ettington, 1988). La presunción o énfasis estratégico es el nivel cultural más sofisticado pues integra el patrón desarrollado por la organización para lograr la adaptación externa y la integración interna, por lo que el proceso de toma de decisiones es el eje central de este nivel.

Es reconocido que el aprendizaje es el resultado de una conjunción de factores que al interactuar deliberadamente provocan la integración del conocimiento en todas sus manifestaciones. Los recursos, la reputación, el contenido curricular, el índice de graduación y el posicionamiento de los egresados, conjuntamente, con el servicio pueden ser considerados indicadores de éxito organizacional. No obstante, esos factores cobran relevancia en la medida en que aportan al aprendizaje estudiantil (Lazerson, Wagener & Shumanis, 2000). En este aspecto, el aprendizaje y, fundamentalmente, las metodologías que se utilizan son determinantes para establecer la calidad institucional. El conocimiento objetivo, la libertad de cátedra, el debate abierto y la independencia intelectual son cruciales para el aprendizaje (Macfarlane & Lomas, 1995). Este se viabiliza en la medida en que las Instituciones de Educación Superior (IES) ofrecen infraestructura y procesos de calidad, que posibiliten su consecución (Pounder, 1999).

Pertinencia de investigar la cultura organizacional

La cultura organizacional posibilita los medios y los procesos que apoyan el aprendizaje estudiantil. Según Flint (2000), la cultura provee una plataforma para el aprendizaje y las características institucionales influyen en la enseñanza tanto como el tamaño de la institución (Miles, 2001). La carencia de rasgos culturales distintivos es un factor sintomático de fragmentación y de problemas institucionales. Usualmente las instituciones educativas presentan una diversidad de características culturales combinadas. En estos casos prevalece una cultura definitoria y rasgos de culturas accesorias que coexisten para determinar los valores, las estrategias institucionales para la toma de decisiones y las características de liderato organizacional. Ese mosaico de sub

culturas posee límites poco definidos donde las creencias, las presunciones (énfasis) y los valores del claustro pueden diferir significativamente de la fuente rectora. Según Drummond (2000), las sub culturas manifiestan su presencia a medida que compiten por recursos y prestigio, esto supone que no necesariamente siguen líneas departamentales.

Es ampliamente reconocido que el proceso de aprendizaje requiere de información y experiencias que sean transmitidas desde una diversidad de medios sensoriales. Las inteligencias múltiples (Gardner, 1983) así como el desarrollo de un aprendizaje significativo (Ausubel, 2002) basan el éxito académico en la pertinencia y en la aplicabilidad que el educando le adscribe al contenido curricular. Las generaciones modernas requieren de estímulos que apelen a su sed tecnológica, informática y vivencial. En este sentido, las IES deben adaptar sus procesos de enseñanza a aquella metodología educativa que resulta más a tono con la destreza y la preferencia estudiantil.

La cultura organizacional resulta determinante en la adopción e implantación de nuevos procesos. Según Smart, Kuh & Tierney (1997) cuando los administradores conocen la cultura son más efectivos al tomar decisiones sobre la reubicación de recursos. Ellos sostienen que las instituciones que exhiben rasgos de cultura de clan o de adhocracia poseen procesos de toma de decisiones más racionales. En esa misma línea, establecen que las organizaciones autocráticas y políticas, propias de las culturas burocráticas y de mercado, conducen a una toma de decisiones en la que grupos e intereses especiales influyen en las prioridades institucionales (Smart citado en Roperts et al, 2003). Por lo tanto, la cultura mediante su liderato, sus vínculos institucionales y sus énfasis estratégicos puede viabilizar u obstaculizar las áreas de consenso y de satisfacción estudiantil, lo que finalmente podría tener un impacto en las metodologías educativas empleadas.

Existe abundante literatura que vincula la cultura organizacional al éxito y al fortalecimiento de las IES (Kezar & Eckel, 2002; Zammuto, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991). La calidad de vida organizacional (Goodman, Zammuto, Gifford, 2001), el efecto en las estrategias de cambio (Kezar & Eckel, 2002), la satisfacción y el compromiso laboral (Kirkman & Shapiro, 2001), así como el nivel de ejecutoria institucional (Bernard, 1995; Lomas, 1999; Pounder, 1995), han sido relacionados a la cultura organizacional. También se han realizado investigaciones donde se exploran los vínculos

entre la percepción de la cultura y las estrategias de cambio desde la perspectiva estudiantil (Ropers, Carwile, Lee, Barnett, 2003). Cameron & Ettington (1988) así como William Bergquist (1992) han explorado este tema desde la perspectiva de la educación superior y ambos teóricos han aportado arquetipos que permiten caracterizar a las instituciones. Sin embargo, aun se le ofrece muy poca atención a entender el impacto crítico de la cultura en las controversias organizacionales (Goodman, Zammuto & Gifford, 2001).

Arquetipos culturales de las instituciones de educación superior

La cultura es un patrón de presunciones básicas formuladas por un grupo para manejar los problemas organizacionales de adaptación externa e integración interna (Schein, 1985). Esta provee los mecanismos para definir la realidad e interpretar y asignar valor a los eventos y productos del entorno (Bergquist, 1992). De acuerdo a Kezar & Ecker (2002), la cultura ha variado de ser vista como un elemento descriptivo a ser vinculada al fortalecimiento y al éxito organizacional. Este factor puede servir como una referencia para entender el éxito de aquellas instituciones que operan bajo una misma cultura (Schein, 1985).

El concepto de cultura organizacional surge de disciplinas antropológicas y sociológicas (Cameron & Ettington, 1988). La visión antropológica integra un elemento semiótico en el que se considera la visión del sujeto, en este caso, el claustro. Esta perspectiva argumenta que la cultura es un elemento que reside en la mente del subordinado, por lo que la trae consigo al momento de rendir servicios en la institución.

Peters & Waterman (1982) postulan que un acercamiento organizacional inteligente apunta hacia el alineamiento y la interdependencia de siete variables importantes. Estas variables son: estructura, estrategia, gente, estilo gerencial, sistemas y procesos, conceptos rectores y valores compartidos. Estos factores estuvieron presentes entre las 62 instituciones innovadoras y excelentes que formaron parte de su investigación. Evidentemente sus culturas estaban fundamentadas en planteamientos que predicaban la reflexión, la acción como secuela del análisis, y la capacidad de mantener las cosas simples en un mundo complejo. Otros aspectos a considerar fueron: la persistencia, la

búsqueda de calidad, la atención a la clientela y escuchar a los empleados y tratarlos como adultos así como permitir el caos controlado.

La cultura organizacional es el pegamento que mantiene unida a la organización (Baron, 1994). Sin embargo, surgen voces disidentes que alegan que la cultura podría ser vista como una fuerza diferenciadora en lugar de integradora (Lomas, 1999). Su análisis requiere el examen de la estructura, de la tecnología que adopta y del ambiente en el que opera. Resulta esencial que al evaluar el éxito o el fracaso de las IES se atiendan no sólo las prácticas administrativas sino también el clima, el currículo y la habilidad de la facultad para adaptar los métodos de enseñanza a las necesidades estudiantiles (Miles, 2002). También es conveniente analizar su metodología educativa como una forma de establecer la relación que la vincula a patrones culturales, si alguno.

El tamaño de la estructura organizacional juega un papel de importancia al estudiar el efecto de la cultura sobre sus procesos. Parece existir una relación proporcional entre el tamaño de la institución y el desarrollo de nuevas sub culturas. En estos casos, la comunicación se torna más irregular, la fuente del poder está más lejana y el contacto de unos empleados con otros estimula la creación de grupos distintivos que no siempre tienen claro la cultura organizacional que enmarca su desempeño profesional. Esto resulta más evidente entre las instituciones de educación superior que cuentan con centros universitarios o recintos ubicados en diferentes zonas geográficas. La diferenciación en vestimenta, historias, mitos, rituales, normas y simbología, entre otras cosas, estimula la creación de nuevos focos culturales en los recintos más distantes. La tecnología que utiliza la institución también puede ser considerada un predictor de su fortalecimiento organizacional y cultural. Esta puede proveer acceso y facilitar la prestación de servicios académicos, así como tener algún impacto en la metodología educativa usada.

La cultura organizacional presenta diferencias marcadas en términos de los rasgos distintivos entre los colegios y las universidades. Los colegios suelen enfatizar la estabilidad y el control mientras que las universidades propenden a la flexibilidad y a la innovación (Schroeder & Pike, 2001). Según Cameron & Ettington (1988), las culturas más ágiles e innovadoras exhiben una tendencia de avanzada hacia el fortalecimiento y hacia la implantación de acciones. Se ha encontrado que la cultura suele ser invisible para las personas que forman parte de ellas (Bergquist, 1992) por tratarse de un fenómeno

que no es fácilmente observable o cuantificable (Cameron & Ettington, 1988). Por lo que teorizamos que su aparente invisibilidad podría influenciar la adopción de determinadas metodologías educativas.

La literatura reseña arquetipos culturales que permiten entender mejor los énfasis estratégicos, las características de liderazgo y los vínculos que existen en las IES. A continuación se elabora sobre los diversos arquetipos culturales vigentes con especial destaque de la tipología de Cameron & Ettington (1988) que incluye las culturas: de clan, burocrática, de mercado y de adhocracia. También cobran vigencia los arquetipos de Bergquist (1992), que incluyen: cultura colegial, gerencial, de desarrollo y negociadora. Otras tipologías citadas incluyen a Ouchi (1998), Bolman & Deal (1997) y Birnbaum (1988). Algunos arquetipos presentan características similares independientemente de su nombre o del teórico que lo expone. Esta situación enriquece el espectro de particularidades que puede reflejar cada cultura organizacional.

Ouchi (Citado en Billing, 1998), estableció categorías culturales que incluyen: el clan, la burocracia y la cultura de mercado. El clan como arquetipo se configura cuando los grupos institucionales ofrecen mayor énfasis a mecanismos normativos como valores, tradiciones y formas particulares de socialización y comunicación. Esta tipología se conoce también como cultura colegiada, por lo tanto, al denominar a una facultad específica de esa manera consciente o inconscientemente le adjudicamos sus características. En el Modelo Organizacional de Bolman & Deal (1997), la cultura de clan adopta un marco simbólico, en el que se auguran problemas cuando los mitos y símbolos pierden su significado, y los rituales y las ceremonias disminuyen su intensidad.

Birnbaum (1988) desarrolló diversos tipos de culturas organizacionales, que resultan ser congruentes con los postulados por Ouchi. Estas son las culturas: colegial, burocrática, política, anarquista y cibernética. La cultura colegial enfatiza el pensamiento, la deliberación y la toma de decisiones por consenso en la que se escuchan los argumentos de todos los miembros. Sin embargo, las opiniones que provienen de la facultad con mayor antigüedad tienen mucho peso en la toma decisiva. Bajo este esquema la administración universitaria puede estar subordinada al albedrío de la cultura colegiada. Para esta cultura es determinante la lealtad, la tradición y la interacción continua. La facultad no se visualiza como un empleado y resiente la autoridad del

supervisor. En el ámbito de las IES esta función poco grata, según la óptica de la cultura, recae en el presidente, en los decanos y en los coordinadores académicos. En aquellas instituciones con mayor tamaño, la facultad puede referirse a la presidencia en términos de ellos” o “la administración central” lo que establece una diferencia conceptual, operacional y probablemente a nivel de metodología educativa. En esta cultura el espíritu de grupo (*spirits of corps*) es el que impera y guía la acción, principalmente, a nivel de toma de decisiones departamental. Por lo tanto, podemos teorizar que el énfasis de las metodologías educativas podría ser provisto por la facultad.

La Segunda categoría de Ouchi apunta hacia la cultura de la burocracia. Esta en armonía con los principios rectores de la Teoría Burocrática de Max Weber fomenta las normas y los reglamentos, la jerarquía, la especialización, la impersonalidad en las relaciones (Billing, 1998) y la imperatividad de la evidencia, entre otros factores (García, 2004). Bajo esta clasificación las IES operan bajo esquemas de estabilidad, énfasis en el control y en la predictabilidad (Cameron & Ettington, 1988).

La cultura burocrática descrita por Birnbaum (1988), propende a la especialización de tareas, descripción de deberes y al establecimiento de normas que rigen la conducta organizacional para lograr certeza y eficiencia. Según Kezar & Eckel (2002), esta cultura se concentra en las metas y en los propósitos de la IES y valora la eficiencia, la efectividad, las destrezas de supervisión y la responsabilidad fiscal. De acuerdo al Modelo de Bolman & Deal (1997) la cultura burocrática responde a un marco estructural que percibe a la organización como una fábrica o máquina, tal vez como reminiscencias del Estudio Hawthorne, en el que los conceptos claves son: las normas, los roles y las políticas. Este Modelo va más allá en la identificación de conceptos centrales e incluye la tecnología y el ambiente. La operación efectiva y eficiente de las organizaciones burocráticas depende de su capacidad para aplicar unas normas y reglamentos regidos no por la oportunidad o los buenos deseos y si por unos principios de racionalidad (Bolman & Deal, 1997; Tierney, 1991; Cameron & Ettington, 1988). Se ha encontrado que las culturas racionales y jerarquizadas están negativamente relacionadas con la verdad, la moral, la equidad en las recompensas y la credibilidad del líder y positivamente relacionadas con el conflicto y con la resistencia al cambio (Zammuto, 1991)

En la cultura burocrática el administrador es visto como un arquitecto social (Bolman & Deal, 1997), el eje en la toma de decisiones (Birnbaum, 1988) y como un funcionario competente/ coordinador (Cameron & Ettington, 1988; Bergquist, 1992). Esta tipología cultural controla la actividad organizacional mediante la toma de decisiones, la solución de conflictos y problemas, a través de la evaluación y el insumo y mediante la distribución de recompensas y castigos (Bolman & Deal, 1997).

La cultura política postulada por Birnbaum (1988) es análoga al Marco Político de Bolman & Deal (1997) y a la cultura negociadora de Bergquist (1992). Esta tipología es considerada una jungla por la diversidad de coaliciones e intereses que coexisten y que persiguen lograr cambios con cada controversia institucional que surge. Los conceptos claves que caracterizan a este arquetipo son: el poder, el conflicto y la política organizacional (Bolman & Deal, 1997). Todos los sectores compiten por el poder y por los recursos institucionales, por lo que la negociación, el cabildeo, la coerción y el compromiso, entre sectores, son parte de la cotidianidad organizacional. Este escenario requiere la destreza y la astucia política del líder universitario, que no siempre se ajusta a la concebida en procesos completamente democráticos. En casos extremos, el poder puede estar excesivamente diseminado entre los grupos, situación que dificulta una toma de decisiones efectiva y le resta agilidad a la organización desde la perspectiva administrativa, académica y fiscal. En este caso resulta interesante establecer cómo opera la adopción de metodología educativa pertinente a la sala de clase. Esta cultura organizacional percibe al administrador como un mediador que aboga por unos procesos y que pretende establecer una cultura de paz laboral.

A esta amplia gama de arquetipos, Bergquist (1992) añade la cultura de desarrollo. Esta surge de la cultura colegial o de clan y pretende retener la autonomía de la facultad y el espíritu democrático dentro de la dinámica institucional. Este arquetipo busca integrar el pensamiento crítico, el desarrollo moral y la enseñanza en los aspectos extracurriculares de la vida estudiantil. Favorece, prioritariamente, la capacitación de la facultad y del currículo, la racionalidad y la planificación a largo plazo. Esta cultura favorece las dimensiones ideográficas y nomotéticas de Getzel y Guba y cree que las necesidades individuales y de la organización deben estar en armonía. Este arquetipo descansa en las ciencias de la conducta y considera que la enseñanza y el aprendizaje son

prioritarios aún sobre la investigación. Este tipo cultural está orientado hacia la toma de decisiones con un máximo de información posible. Bajo su perspectiva existe el compromiso genuino por la inclusión y el servicio. Sus estrategias propenden a desalentar el autoritarismo tradicional o técnicas opresivas en la relación profesor-estudiante y estimula la participación estudiantil y el cuestionamiento en torno a la toma de decisiones. Este arquetipo visualiza el conflicto como un factor sintomático de necesidades insatisfechas y de sistemas poco efectivos de comunicación y planificación. Bajo este contexto, el líder administrativo se caracteriza por tener un poder experto, no paternalista, estimula la colaboración y tiene la habilidad para persuadir y motivar.

Cameron & Ettington (1988), proponen las culturas de mercado y la cultura de adhocracia. La primera tiene como valor fundamental la producción y su énfasis gira en torno a la toma de decisiones relacionada con el logro de las metas y su interacción competitiva con el ambiente. La adhocracia se caracteriza por poseer un líder administrativo innovador y el riesgo es considerado un valor esencial. Esto confiere a la estructura mayor flexibilidad y tolerancia. Su énfasis estratégico reside en el crecimiento y en la adquisición de nuevos recursos, por lo que la creatividad y el dinamismo institucional son determinantes.

Por otro lado, la cultura anarquista se caracteriza por exhibir metas problemáticas, tecnología confusa y una participación escasa (Birnbaum, 1988). Este tipo de institución así como la institución cibernética no aparecen reseñados en los modelos considerados para propósitos de esta investigación.

Metodologías educativas

El uso de estrategias educativas efectivas es un importante predictor del logro académico (Güvenc & ÜnAckguz, 2007). Estas establecen pautas para nuevas ejecutorias, capacitan para el análisis de problemas, para la toma de decisiones y para la formación del juicio crítico del alumno (Martínez & Ortiz, 2005). Las nuevas generaciones de estudiantes universitarios forman parte de un sector curioso y asertivo, inmerso en una cultura interactiva (Tapscott, 1998). Dentro de este contexto, las estrategias educativas deben satisfacer la necesidad de exploración, autonomía y las demandas por procesamiento de información rápida. Precisamente esa propensión a la

inmediatez hace que estos alumnos valoren la apertura del ambiente en línea y que se comuniquen mediante el uso de diversidad de medios (Skiba & Barton, 2006). Según Strauss & Howe (2000), los universitarios actuales se caracterizan por su fascinación con las nuevas tecnologías, por su capacidad para la interacción colectiva y por su interés en la actividad extracurricular, entre otros. Evidentemente, esta generación requiere de un cambio de paradigma educativo, acompañado de estrategias centradas en métodos de descubrimiento y aprendizaje activo. Por consiguiente, es importante que la facultad adopte nuevas maneras de educar y consideren numerosas estrategias para satisfacer a sus alumnos.

El paradigma tradicional que ha prevalecido en la educación superior disemina el conocimiento, principalmente, mediante conferencias y plantillas del Programado *Power Point* (Skiba & Barton, 2006). La cultura organizacional mediante sus valores, liderato y mecanismos para la toma de decisiones podría posibilitar o limitar el desarrollo de nuevos paradigmas educativos que impacten a la facultad y al estudiante. Según Richardson (2005) se ha encontrado que las creencias sobre lo que supone la enseñanza varían marcadamente entre las diferentes disciplinas. Esas concepciones se fundamentan en la naturaleza de la materia que enseñan. Existe evidencia de que profesores de la misma disciplina en diferentes instituciones tienen una visión similar de la enseñanza (Norton, 2005). Este planteamiento establece una presunción de uncausalidad en relación a la disciplina y a la forma en que se enseña y excluye la influencia de otras variables como podría ser la cultura de las instituciones de educación superior.

Según Kember (citado en Richardson, 2005), entre el profesorado existen diversas concepciones de la enseñanza. Estas incluyen la enseñanza como un proceso de transmisión de información y de conocimiento estructurado; de interacción entre maestro y estudiante; como un vehículo que promueve el cambio conceptual; y como un mecanismo para el desarrollo intelectual. En armonía con el paradigma constructivista esto supone posibilitar ambientes en que los estudiantes aprendan mejor y organicen su mundo desde perspectivas epistemológicas y axiológicas. Este cobra vigencia ante la necesidad que prevalece en esta generación universitaria donde la apertura emocional e intelectual y el interés por verificar recursos y establecer la autenticidad de la gente, resulta fundamental (Skiba & Barton, 2006).

Existe una multiplicidad de estrategias educativas que suelen ser usadas con diferente frecuencia e intensidad en la sala de clases. La conferencia como estrategia educativa, esencialmente constructiva, descansa en el lenguaje como un elemento esencial del proceso de enseñanza – aprendizaje. Su fortaleza educativa reside en la formulación y reformulación de la idea, y en la manera en que se comunica y se recibe retrocomunicación (Myhill, 2006). La conferencia puede integrar el diálogo pedagógico como eje central de la técnica. Esta involucra la transmisión de enseñanza desde una perspectiva unilateral. Puede incluir también el discurso persuasivo interno (Skidmore, 2000) que persigue el diálogo y la discusión desde una óptica más diversificada. El enfoque de la conferencia dependerá de los valores democráticos, de la independencia y la autonomía del estudiante y de las prácticas en la sala de clases las cuales pueden estar supeditadas a la negociación y a la confrontación (Stemler, Elliot, Grigorenko & Sternberg, 2006).

Las estrategias propias del aprendizaje auténtico también contribuyen al desarrollo educativo y su implantación podría estar condicionada al apoyo de la cultura organizacional. Los proyectos fundamentados en el servicio fomentan la interdisciplinariedad, la colaboración y las prácticas de integración al mundo real (Bradford, 2005). Un escenario carente de artificios facilita el contacto con procesos y seres humanos auténticos y resulta ser una fuente de motivación debido al sentido de pertinencia que transmite esta experiencia. Esto también facilita también la inserción del universitario al ambiente laboral y social. Según Bradford (2005), los proyectos auténticos abordan problemas concretos y desarrollan destrezas del mundo real. Dentro de este contexto, las instituciones de educación superior integran en sus misiones planteamientos que propician y defienden la pertinencia de la experiencia educativa aplicada a la solución de problemas sociales.

El aprendizaje cooperativo resulta ser una estrategia de enseñanza muy valiosa. Esta puede ser combinada con mapas conceptuales para generar resultados educativos positivos. Güvenc & Ün Acikgoz (2007), establecen que ambas estrategias enriquecen la base valorativa y actitudinal de los alumnos en términos de motivación y autoconcepto. El bienestar social y la contribución al colectivo suelen ser un elemento principal en los documentos rectores y en las misiones planteadas por las IES, en este sentido, el

aprendizaje cooperativo podría aportar al desarrollo de actitudes estudiantiles deseables que trasciendan el desarrollo conceptual.

La tutoría, como estrategia cooperativa, ofrecida por la facultad, es una actividad que se realiza individualmente con los alumnos de un grupo para facilitar la integración personal de los procesos de aprendizaje (Lázaro & Asensi, 1987). Esta estrategia busca prevenir o limitar el rezago académico, propicia la colaboración en el proceso de aprendizaje, compensa por las posibles carencias conceptuales y de destrezas y contextualiza la educación. La tutoría requiere ofrecer guía en el uso de recursos de información, fomentar el aprendizaje autodirigido y conocer métodos para viabilizar el aprendizaje de los estudiantes (Martínez & Ortiz, 2005).

Por otro lado, la tutoría entre pares aborda el aprendizaje desde una faceta de compañerismo. Ambos tipos de tutoría crean constructos educativos que permiten un aprendizaje activo, constructivo y cooperativo. Su contribución radica en usar metodología educativa que posibilite la enseñanza presencial y la virtual (Martínez & Ortiz, 2005). La tutoría fomenta, también, la creatividad, la iniciativa individual y colectiva y la curiosidad investigadora e intelectual. Esta estrategia además de contribuir al desarrollo de trabajo cooperativo, capacita para la adopción de estrategias de estudio y de destrezas.

La técnica de trabajo en grupos pequeños, como una estrategia cooperativa, promueve la actividad conjunta para aportar información y ofrecer ayuda colaborativa. En estas, la facultad puede trabajar separadamente con grupos de estudiantes a partir de explicaciones o demostraciones, puede apoyar los grupos u optar porque trabajen como núcleos autónomos. El trabajo en grupos pequeños se visualiza como una modalidad tutorial que surge como una estrategia de importancia en el ámbito universitario. Su implantación pudiera depender del apoyo administrativo y cultural y de la percepción del claustro respecto a lo que implica la enseñanza.

De acuerdo con Richardson (2005), el aprendizaje cuenta con cinco diferentes concepciones. Estas apuntan hacia el aumento en conocimiento; hacia la memorización; hacia la adquisición de datos o procedimientos; al significado; a un proceso de interpretación dirigido a entender la realidad y hacia un proceso consciente basado en intereses personales y dirigidos a promover cambio social o armonía y felicidad. Estas

diversas maneras de concebir el aprendizaje podrían influenciar los patrones, normas y presunciones que rigen la cultura organizacional y de alguna manera determinar las estrategias de enseñanza implantadas por la facultad.

La agenda *Programa de información para todos*, desarrollada por la UNESCO, establece que la sociedad y, evidentemente, sus agencias socializadoras deben apoyar la formación y el aprendizaje de por vida en materia de información y de informática (Fresno & Caridad, 2007). En esta era del conocimiento y de la economía digital, las IES deben internalizar que es necesario capacitar al estudiante para que reaccione a los cambios de manera apropiada. Esto requiere la capacidad de adquirir el conocimiento para realizar las conexiones que permitan interpretar la realidad con el máximo de asertividad. El estudiante no aprende de la tecnología, sino que la tecnología apoya los significados que el alumno estructura. Las computadoras facilitan la construcción del conocimiento al representar las ideas y creencias del aprendiz. La tecnología apoya la exploración y el descubrimiento, simula problemas, situaciones y contextos del mundo real, fomenta la colaboración, la discusión, la argumentación y el consenso entre los miembros de la comunidad de aprendizaje, entre otros (Jonassen 2000). Utilizada con la debida capacitación la tecnología apoya las estrategias educativas activas, constructivas, auténticas y cooperativas.

La literacia tecnológica y la capacidad de obtener y manejar la información permiten la inserción del universitario en su realidad nacional y global. La alfabetización en nuevas tecnologías, como complemento educativo, potencia la integración del universitario al mundo laboral y social. La tecnología aplicada a la educación resulta ser un proceso integrado que involucra personas, procedimientos, ideas, artefactos y organización para analizar problemas, implantar, evaluar y manejar soluciones relacionadas con todos los aspectos del aprendizaje humano (Anglin, 1995). Esta permite la elaboración de actividades, materiales, y guías para facilitar el aprendizaje en situaciones formales e informales.

La tecnología ostenta un valor neutro, el uso adecuado o inadecuado que se haga de ella depende de los valores de quienes la emplean (Gentry, citado en Anglin, 1995). En este sentido, para el año 1972, la Comisión Carnegie de Educación Superior estableció que las instituciones no deben adoptar la tecnología meramente porque existe o por temor

a quedar rezagadas en el progreso. Este organismo enfatiza que tecnología sofisticada no significa saturación. La cultura organizacional mediante sus valores, liderazgo y toma de decisiones podría conferir lugar y pertinencia académica a esta y a otras metodologías educativas. Desde esta perspectiva, la facultad, según su óptica cultural, podría aceptar o resistir la integración de las estrategias a partir del apoyo institucional que reciba.

Metodología

Propósito del estudio

Este estudio persigue generar conocimiento en torno a los énfasis metodológicos promovidos por los arquetipos de cultura organizacional vigentes en las instituciones de educación superior de Puerto Rico.

Las preguntas que guían la investigación son:

1. ¿Cómo la cultura organizacional está relacionada con las estrategias educativas que utilizan las IES y qué mecanismos promueven las instituciones para la adopción de esas metodologías?
2. ¿Qué particularidades distinguen las metodologías educativas apoyadas por cada arquetipo de cultura organizacional?
3. ¿Qué recomendaciones administrativas y académicas surgen para viabilizar la implantación de metodologías educativas emergentes?

La base conceptual usada para explorar los arquetipos de cultura organizacional se fundamenta en las Cuatro Culturas de la Academia de William Bergquist (1992) y en la Tipología Cultural de Cameron & Ettington (1988). La combinación de ambos teóricos amplía los rasgos que particularizan a cada arquetipo. Ambos marcos conceptuales han sido ampliamente utilizados en estudios relacionados con efecto y valor cultural.

El enfoque conceptual usado para conducir esta investigación identifica los rasgos culturales que podrían promover una mayor integración de metodología educativa. Es ampliamente reconocido que la generación Net requiere de información y experiencias que sean transmitidas a través de medios sensoriales. En este sentido, plantea un reto que las IES deben aceptar para alinearse a tono con la destreza y la preferencia estudiantil.

Esta investigación persigue: el desarrollo de los perfiles culturales de las IES participantes basados en los arquetipos culturales de Cameron & Ettington, (1988) y de

Bergquist (1992), el análisis de aquellos temas que permiten establecer tendencias, en la identificación de patrones en las estrategias educativas promovidas por las IES y en la aportación de recomendaciones para viabilizar la implantación de metodologías educativas emergentes.

Los resultados de esta investigación habrán de contribuir al tema de cultura organizacional desde el contexto de las instituciones de educación superior en Puerto Rico. La investigación viabiliza la identificación de la tipología cultural y las estrategias metodológicas que estas promueven, así como los mecanismos usados para su implantación. Le permite al Consejo de Educación Superior distinguir entre los elementos que podría esperar de una determinada institución desde una perspectiva culturalmente sensible. Las conclusiones habrán de generar un proceso de reflexión institucional a nivel administrativo y docente que podría conducir a un análisis de su base cultural, del alcance de ésta en su misión y al impacto de las metodologías educativas en el aprovechamiento académico de sus estudiantes. Contribuye también a efectuar ajustes en la capacitación profesional que se ofrece a los docentes a partir de una perspectiva cultural más definida.

Definición de términos

El marco conceptual que fundamenta este estudio está sustentado en una combinación de los arquetipos culturales de Cameron & Ettington, (1988) y Bergquist (1992). Las variables bajo estudio fueron: cultura organizacional, definida por sus arquetipos y por las características del líder, vínculos institucionales y sus énfasis estratégicos; y metodología educativa a partir de las estrategias educativas: activa, constructiva, auténtica y cooperativa.

Para propósitos de esta investigación se ha establecido la siguiente definición de términos.

1. Cultura organizacional: Se refiere a un patrón de presunciones básicas que son aprendidas por un grupo para resolver sus problemas de adaptación interna y externa y que funciona lo suficientemente bien como para ser considerado válido para ser enseñado a los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a los problemas organizacionales. La cultura determina las

- características del liderato institucional, los vínculos organizacionales y su énfasis estratégico. Implica que los rituales, los valores, las normas y los patrones de conducta son los elementos que mantienen la unidad y la coherencia de la organización. (Schein, 1997) Para propósitos de esta investigación la cultura organizacional se habrá de determinar mediante una triangulación metodológica y de fuentes que incluyen: cuestionario, entrevista y análisis documental.
2. Características de liderato: Son las características administrativas que definen el poder dentro de la institución de educación superior (Cameron & Ettington, 1988; Bergquist, 1992).
 3. Vínculos organizacionales: Son los valores organizacionales utilizados por la institución para mantener su unidad. (Cameron & Ettington, 1988; Bergquist, 1992).
 4. Énfasis estratégico: Es la “dimensión de flexibilidad /estabilidad vs. orientación interna o externa que utiliza una institución para tomar sus decisiones y responder a las tendencias del ambiente”. (Cameron & Ettington, 1988; Bergquist,1992).
 5. Arquetipos culturales: Se refiere a los modelos ideales de cultura organizacional contenidos en los marcos conceptuales de Cameron & Ettington (1988) y de William Bergquist, (1992) y que para propósitos de este estudio han sido combinados para enriquecer la tipología cultural. Estos arquetipos son: la cultura colegial/clan, gerencial/burocrática, de desarrollo, de mercado, de negociación y de adhocracia (Cameron & Ettington, 1988; Bergquist,1992).
 6. Cultura colegial/clan: Cultura que valora, principalmente, la investigación como elemento de prestigio individual, el peritaje y la integridad del componente de educación general de la institución. Adscribe a la institución de educación superior la función primaria de forjar seres cultos y educados y la responsabilidad de interpretar y diseminar el conocimiento y desarrollar valores que moldeen el carácter de los hombres y mujeres que serán los futuros líderes sociales (Bergquist, 1992). Se caracteriza por: la lealtad y la tradición, por un líder mentor o facilitador, y por el énfasis en los recursos humanos y en la cohesión o unidad institucional (Cameron & Ettington, 1988).
 7. Cultura gerencial/burocrática: Se refiere al arquetipo que privilegia los principios rectores de la administración. Esta cultura fomenta la organización, la implantación y

- la evaluación del trabajo dirigido hacia metas y propósitos, específicos. Valora la responsabilidad fiscal, las normas y políticas formales y las destrezas de supervisión efectivas. Adscribe a la institución de educación superior la función primaria de inculcar en los estudiantes los conocimientos, las destrezas y las actitudes necesarias para que sean ciudadanos exitosos y responsables (Bergquist, 1992). Se caracteriza por la formalidad y la estructura. Su líder despliega, fundamentalmente, características organizativas, y sus procesos de toma de decisiones apuntan hacia la permanencia y la estabilidad organizacional (Cameron & Ettington, 1988)
8. Cultura de desarrollo: Se refiere al arquetipo que fomenta la capacitación y el desarrollo profesional de sus miembros. Valora la apertura en el diálogo universitario, así como la planificación curricular y la investigación institucional. Visualiza a la institución de educación superior como una organización con capacidad para potenciar la madurez cognitiva, afectiva y de conducta de la comunidad universitaria. Su liderato se distingue por ser uno de naturaleza participativa y sus procesos de toma de decisiones giran en torno al crecimiento y desarrollo de sus miembros (Bergquist, 1992).
 9. Cultura de negociación: Se refiere al arquetipo cultural que tiene como prioridad establecer políticas y procedimientos equitativos e igualitarios en la distribución de los recursos y de los beneficios organizacionales. El vínculo que mantiene la unidad institucional es la negociación y el liderato se caracteriza por su capacidad para mediar o interceder en situaciones de conflicto (Bergquist, 1992).
 10. Cultura de mercado: Es el arquetipo cultural que se caracteriza por un liderato técnico y su valor primario apunta hacia el compromiso con las metas y las tareas específicas. La toma de decisiones de esta cultura privilegia las acciones competitivas y el logro (Cameron & Ettington, 1988).
 11. Cultura de la adhocracia: Es el arquetipo cultural que se caracteriza porque el líder organizacional exhibe un marcado estilo innovador. Los elementos que abogan por la unidad institucional priorizan el compromiso con el desarrollo y con las acciones y políticas que involucran un alto potencial de riesgo. La toma de decisiones de esta cultura se fundamenta en el crecimiento y en la adquisición de nuevos recursos (Cameron & Ettington, 1988).

12. Metodologías educativas: Se refiere a procesos pedagógicos que pueden ser empleados en la IES para viabilizar el aprendizaje.
13. Estrategias educativas: Se refiere a las técnicas pedagógicas usadas por las IES que permiten operacionalizar las metodologías educativas. A partir de esta definición operacional estas técnicas pueden fomentar el aprendizaje activo, el constructivo, el auténtico y el colaborativo (Jonassen, 2000).
14. Metodologías educativas emergentes: Se refiere a procesos pedagógicos innovadores que pueden ser empleados en la IES para viabilizar el aprendizaje.
15. Mecanismos institucionales: Se refiere a los dispositivos organizacionales de naturaleza administrativa, académica, fiscal o de infraestructura que apoyan la implantación de las metodologías educativas en las IES.
16. Instituciones de educación superior: Organización educativa que posee licencia de operación del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico, posee acreditación por una agencia regional y está reconocida por el Departamento de Educación Federal. Serán identificadas según la tipología establecida por la Fundación Carnegie para el año 2005. (Carnegie Foundation, s.f.)
17. Comunidad universitaria: Conjunto de personas que constituyen e interactúan dentro de una institución de educación superior (incluye estudiantes, personal administrativo, facultad y empleados en general).
18. Estrategia educativa activa: Se refiere a aquellas técnicas que requieren que el alumno interactúe y manipule objetos del ambiente, observe el efecto de su intervención y construya su interpretación del fenómeno y los resultados de la manipulación (Jonassen, 2000).
19. Estrategia educativa constructiva: Se refiere a aquellas técnicas que requieren que el alumno integre nuevas experiencias e interpretaciones conceptuales construyendo un modelo mental para explicar lo que observa (Jonassen, 2000).
20. Estrategia educativa auténtica: Se refiere a aquellas técnicas que requieren que las tareas del aprendizaje sean situadas en escenarios reales (Jonassen, 2000).
21. Estrategia educativa cooperativa: Se refiere a aquellas técnicas que requieren que los alumnos trabajen en grupos donde negocian expectativas comunes y comprenden la tarea y los métodos para su culminación (Jonassen, 2000).

Metodología

Esta investigación fundamenta su metodología en el estudio multicaso (Hubberman & Miles, 1994). Este estudio vincula elementos cualitativos y cuantitativos para posibilitar la confirmación de datos mediante el proceso de triangulación y para el desarrollo de un análisis rico en detalles (Rossman & Wilson, 1991). Esta selección es cónsona con los planteamientos de Cameron & Ettington, (1988); Patton, (2002); y Hubberman & Miles, (1994) que argumentan que usar exclusivamente técnicas cuantitativas no son apropiadas para conducir estudios con vertientes valorativas y educativas. Los estudios con metodología mixta expanden el alcance y la profundidad de la investigación mediante el uso de diversos métodos y multiplicidad de componentes (Hubberman & Miles, 1994), la fase cuantitativa nutre la etapa cualitativa lo que resulta en hallazgos convergentes (Lomas & Tomlinson, 2000).

Esta investigación sigue la línea metodológica utilizada por Kezar & Eckel (2002), Bergquist (1992), Birnbaum (1988), Cameron & Ettington, (1988) y Smart, Kuh & Tierney (1997) para determinar las instituciones de educación superior que participaron en el estudio. Estos incluyeron en sus muestras: una institución dirigida a la investigación, universidades con ofrecimiento a nivel doctoral, colegios de artes liberales y colegios de comunidad. Esta selección permite contar con cierta diversidad y establecer tendencias institucionales o el efecto de la cultura sobre las estrategias. Su metodología ha examinado las teorías culturales para entender el elemento de cambio en el contexto de las IES y las fases que ameritan ser fortalecidas para promover el mismo.

Para propósitos de este estudio la unidad de análisis fueron cuatro instituciones de educación superior ubicadas bajo la jurisdicción del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Cada caso es independiente del otro, por lo que este estudio no favorece la comparación explícita sino el análisis independiente de cada caso y las tendencias generales que se observan. Los criterios de selección de las unidades de análisis fueron: poseer Licencia de Renovación otorgada por el Consejo de Educación Superior y acreditación de parte de *Middle States Association*, además de estar representada en la Clasificación Carnegie 2005.

Para la selección de las cuatro instituciones participantes, las cinco categorías básicas de *Carnegie* fueron agrupadas de la siguiente manera:

1. *Associates's Colleges y Baccalaureate Colleges*
2. *Master's Colleges and Universities y Doctorate-granting Universities*
3. *Special Focus Institutions*

Se tomó una muestra de forma aleatoria en cada una de las tres categorías. En las primeras dos, se seleccionó una institución. En la categoría de *Special Focus Institutions* se seleccionaron dos instituciones.

Se procedió a enviar una carta a cada IES solicitando su participación en el estudio y la designación de un agente u oficina de enlace entre la institución y las investigadoras. Las cartas fueron tramitadas por la Oficina del Director Ejecutivo del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico. Fue necesario efectuar un Segundo intento pues una de las cuatro unidades de la muestra no respondió al comunicado, lo que requirió seleccionar una nueva unidad. Finalmente se reconoce como una limitación que participaron tres de las cuatro IES seleccionadas. Dos (2) de las instituciones delegaron la encomienda en sus Oficinas de Investigación y Desarrollo Institucional, la restante unidad viabilizó el proceso a través de su Decanato Académico.

Métodos e instrumentos para la recopilación de datos

En la realización de esta investigación se recopilaron datos de fuentes primarias y secundarias mediante técnicas cualitativas y cuantitativas. Esta investigación privilegia la triangulación metodológica, la triangulación de datos (Patton, 2002) y el análisis de contenido (Lucca & Berrios, 2003). Por esa razón, el estudio incluye: administración de cuestionarios los cuales fueron completados por Decanos, Directores de Programas o Coordinadores (Apéndice A), entrevistas semi estructuradas a funcionarios claves, en este caso, Rectores(as) y Decanos(as) Académicos(as) (Apéndice B), análisis documental de prontuarios (Apéndice C) y de escritos institucionales. La investigación no involucró grupos vulnerables.

Por tratarse de un estudio multicaso la identidad de la institución no será revelada. Para propósitos de este estudio los casos participantes han sido denominados: Universidad I, Universidad II y Universidad III.

A continuación se presentan las actividades realizadas para fines de la recopilación de datos.

Selección de programas académicos

La información sobre estrategias educativas se recopiló a través de la revisión de prontuarios y un instrumento completado por administradores-académicos. Sin embargo, antes de tomar la muestra de prontuarios fue necesario determinar los programas a los cuales se le aplicaría la misma. En dos (2) instituciones se seleccionaron todos los programas académicos activos al momento de la investigación y en una (1) se realizó una muestra de programas.

Universidad I

La Universidad I cuenta con 20 programas activos para los cuales otorga grado académico. Estos fueron contabilizados según lo presenta oficialmente la institución en el catálogo 2005-2008 (Universidad I, 2006a). Uno de estos programas se ofrece con créditos libres orientados hacia una de cuatro áreas académicas. Para efectos de la muestra de prontuarios que se realizó, estos fueron considerados como programas separados. Por otro lado, uno de los programas que ofrece la institución se excluyó del estudio ya que para la fecha de este proyecto no estaba admitiendo estudiantes nuevos.

Las investigadoras clasificaron cada programa por CIP (National Center for Education Statistics, CIP, s.f). (Tabla 1) Luego se agruparon los mismos en cinco áreas académicas, según el criterio de las investigadoras. El total de programas por CIP y área académica son los siguientes:

Tabla 1. Programas académicos por clasificación de CIP y área académica**Universidad I**

CIP por área académica	Total de programas
Ciencias y tecnología	
<i>11. COMPUTER AND INFORMATION SCIENCES AND SUPPORT SERVICES.</i>	1
<i>15. ENGINEERING TECHNOLOGIES/TECHNICIANS</i>	1
<i>26. BIOLOGICAL AND BIOMEDICAL SCIENCES</i>	1
<i>41. SCIENCE TECHNOLOGIES/TECHNICIANS</i>	1
Administración de empresas y Sistemas de oficina	
<i>52. BUSINESS, MANAGEMENT, MARKETING, AND RELATED SUPPORT SERVICES.</i>	10
Sociohumanista	
<i>5. ÁREA, ETHNIC, CULTURAL, AND GENDER STUDIES</i>	1
<i>9. COMMUNICATION, JOURNALISM, AND RELATED PROGRAMS</i>	2
<i>42. PSYCHOLOGY</i>	1
Educación	
<i>13. EDUCATION</i>	2
Salud	
<i>51. HEALTH PROFESSIONS AND RELATED CLINICAL SCIENCES</i>	3
Total	23

Universidad II

Se tomó una muestra aleatoria de una tercera parte del total de programas para los cuales la institución otorga grado académico. Por lo tanto, no se consideraron los programas de traslado ni los certificados. La muestra se realizó manteniendo la proporción de programas por área académica y nivel con la que cuenta la institución. Los programas académicos fueron contabilizados según lo presenta oficialmente la institución en el catálogo 2003-2006 (Universidad II, 2006, s.f.) Para efectos de este estudio, el nivel de especialidad o subespecialidad fue considerado como programa separado al de su origen ya que la muestra de prontuarios se realizaría en función del total de cursos/créditos. De un total de 161 programas, se obtuvo una muestra de 53.

Los programas fueron clasificados por las investigadoras en cinco áreas académicas utilizando la clasificación por CIP que realiza la institución para cada programa. (Tabla 2) El total de programas que fueron seleccionados a través de la muestra son los siguientes:

Tabla 2. Programas académicos seleccionados en la muestra por clasificación de CIP y área académica

Universidad II

CIP por área académica	Total de programas
Sociohumanista	
<i>4.0301 CITY/URBAN, COMMUNITY AND REGIONAL PLANNING</i>	1
<i>9. COMMUNICATION, JOURNALISM, AND RELATED PROGRAMS</i>	2
<i>16. FOREIGN LANGUAGES, LITERATURES, AND LINGUISTICS</i>	1
<i>22. LEGAL PROFESSIONS AND STUDIES</i>	1
<i>23. ENGLISH LANGUAGE AND LITERATURE/LETTERS</i>	3
<i>30. MULTI/INTERDISCIPLINARY STUDIES</i>	1
<i>44. PUBLIC ADMINISTRATION AND SOCIAL SERVICE PROFESSIONS</i>	4
<i>45. SOCIAL SCIENCES</i>	4
<i>50. VISUAL AND PERFORMING ARTS.</i>	4
<i>51.2310 VOCATIONAL REHABILITATION COUNSELING/COUNSELOR.</i>	1
<i>54. HISTORY</i>	1
Educación	
<i>13. EDUCATION</i>	13
<i>19. FAMILY AND CONSUMER SCIENCES/HUMAN SCIENCES</i>	2
Administración de empresas y Sistemas de oficina	
<i>52. BUSINESS, MANAGEMENT, MARKETING, AND RELATED SUPPORT SERVICES.</i>	8
Ciencias y tecnología	
<i>4. ARCHITECTURE AND RELATED SERVICES.</i>	2
<i>26. BIOLOGICAL AND BIOMEDICAL SCIENCES</i>	2
<i>27. MATHEMATICS AND STATISTICS.</i>	1
<i>40. PHYSICAL SCIENCES.</i>	2
Total	53

Universidad III

La Universidad III ofrece cuatro programas conducentes a un grado académico. Los mismos fueron contabilizados según lo presenta oficialmente la institución en su catálogo general 2006-2009 (Universidad III, 2006). Uno de los programas se ofrece con créditos orientados hacia una de cinco áreas académicas, según la preferencia del estudiante. Para efectos de la muestra de prontuarios estos fueron considerados como programas separados. (Tabla 3)

Tabla 3. Programas académicos por clasificación de CIP y área académica
Universidad III

CIP por área académica	Total de programas
Sociohumanista	
<i>42. PSYCHOLOGY</i>	1
Ciencias y tecnología	
<i>26. BIOLOGICAL AND BIOMEDICAL SCIENCES</i>	5
Salud	
<i>51. HEALTH PROFESSIONS AND RELATED CLINICAL SCIENCES</i>	2
Total	8

Administración del Cuestionario

Se preparó un instrumento el cual fue administrado a los Decanos, Directores o Coordinadores que supervisan directamente los programas seleccionados. Para efectos del estudio estos fueron denominados administradores-académicos. El cuestionario buscaba, principalmente, establecer tendencias en cultura organizacional y en uso de estrategias educativas entre la facultad. El instrumento fue distribuido a las Escuelas o Departamentos a través de las oficinas o funcionarios de enlace designados por la institución. El documento va dirigido a identificar los siguientes elementos:

1. información general de la institución
2. tendencias en cultura organizacional
3. estrategias de enseñanza utilizadas
4. servicios de tutorías y mentorías ofrecidas por los programas académicos
5. uso de recursos tecnológicos usados como apoyo al proceso de enseñanza
6. recursos de apoyo a la docencia

Es importante mencionar que se crearon un total de 30 reactivos relacionados a cultura. Para cada una se crearon cinco (5) aseveraciones que intentan describir los aspectos más importantes de la misma. La lista de estrategias de enseñanza incluidas en el cuestionario contiene una amplia cantidad de técnicas. En esta se incluyen estrategias de evaluación por considerar que alguna facultad en ocasiones utiliza estos conceptos indistintamente.

Los cuestionarios completados fueron compilados por las oficinas o funcionarios de enlace y entregados a las investigadoras.

Universidad I

En esta Universidad se administró un cuestionario a los funcionarios encargados de supervisar, coordinar o dirigir cada uno de los 23 programas que ofrece la institución. De un total de 12 administradores-académicos, se recibieron 10 cuestionarios contestados. El número de administradores-académicos que debían contestar el instrumento no totaliza 23 ya que algunos de ellos estaban a cargo de más de un programa.

Universidad II

El instrumento debía ser completado por los administradores académicos de los 53 programas que se obtuvieron en la muestra. De un total de 33 los administradores académicos, se recibieron 14 cuestionarios contestados. Es importante señalar que el número de administradores-académicos que debían contestar el instrumento no totaliza 53 ya que algunos de ellos estaban a cargo de más de un programa.

Universidad III

Esta institución tiene una estructura académica en la cual existen, por un lado, directores de programas y por otro lado se organizan de manera diferente con relación a dos programas académicos. Para estos últimos, existen distintos departamentos que a través de su oferta de cursos sirven a ambos programas. Se administró un cuestionario a directores de programas y, con relación a los dos programas que se organizan de manera distinta, se entregó el instrumento a todos los directores de departamento. De un total de 14 administradores académicos, se recibieron cinco cuestionarios contestados.

Entrevistas semi estructuradas

La investigación estableció la necesidad de efectuar entrevistas a los rectores y decanos académicos de las tres unidades de análisis. Esta técnica persigue obtener datos directamente de aquellos funcionarios cuya responsabilidad incluye contribuir a establecer la cultura organizacional mediante el proceso de toma de decisiones y posibilitar, además, la adopción de estrategias educativas emergentes. Las entrevistas fueron conducidas por una misma investigadora en cada una de las IES casos de estudio. Las citas fueron concertadas por la oficina o funcionario enlace designado por la institución. Las entrevistas en cada caso tuvieron una duración aproximada de entre 1.5 a 2 horas. Durante la reunión se estableció la confidencialidad del proceso y se destacó que cada caso sería documentado como una investigación individual donde la identidad de la institución no sería divulgada. En cada entrevista se condujo una serie de preguntas predeterminadas que proveyeron espacio para abordar temas relacionados que permitían profundizar en las respuestas. Las temáticas principales fueron: las características de liderato de la administración, los valores organizacionales predominantes entre la administración, y la facultad y aquellos comunes a ambos, el proceso para la toma de decisiones, enfoques educativos y apoyo en política institucional y fiscal y recomendaciones para adoptar metodología emergente, entre otros.

Ninguna de las entrevistas fue grabada, por lo que la investigadora debió tomar notas simultáneamente. Esto, aun cuando puede considerarse una limitación, permitió un proceso de reflexión de cada administrador respecto a cómo aborda los elementos valorativos, de liderato y de toma de decisiones en su institución. Esta situación posibilitó un ambiente relajado donde en ocasiones comentarios muy elocuentes pero de fácil identificación de la institución no quedaron reseñados en documento o grabación alguna, lo que contribuyó a proveer un espacio de apertura.

Cada entrevista fue transcrita y sujeta al esquema de Codificación Lofland adaptado (citado en Hubberman & Miles, 1994). Este incluye las categorías de: actos (acciones administrativas que consumen un periodo relativamente breve), actividades (acciones de mayor duración que son elementos significativos en la ejecutoria de las personas), significados expresiones que definen y dirigen la acción), participación (nivel de adaptación de las personas a una situación o a un escenario) y relaciones interpersonales.

Las entrevistas también fueron analizadas desde las variables: características de líderato, vínculos o valores institucionales y énfasis estratégicos (mecanismos para la toma de decisiones). La codificación de los datos se efectuó separadamente por tres investigadoras, y posteriormente se realizó, conjuntamente, una prueba de validez para determinar la medida en que existía claridad conceptual en el análisis de contenido. La fórmula usada fue: Validez = número de acuerdos/ número total de acuerdos y desacuerdos (Hubberman & Miles, 1994). Se consideró como un parámetro aceptable un mínimo de 80 por ciento o más de acuerdos. Al finalizar el análisis de contenido se logró una validez de 90.6 por ciento. Las recomendaciones obtenidas en el estudio han sido ilustrados mediante matrices. Se utilizó principalmente: la Matriz Temática Conceptual, para destacar las relaciones encontradas (Hubberman & Miles, 1994).

Análisis documental

Diversidad de documentos institucionales fueron identificados en formatos impresos o electrónicos. Algunos fueron provistos por los administradores entrevistados y otros accedidos en páginas electrónicas. Para el análisis documental de las publicaciones de las unidades, planes estratégicos, visión y misión institucional e informes, impresos o electrónicos se utilizó el *memoing* o técnica de memorando. Esta es una variante de codificación que integra las reflexiones e ideas en un escrito (Hubberman & Miles, 1994). Los memorandos fueron analizados conjuntamente entre tres investigadoras. Los datos más relevantes fueron integrados al análisis general y usados como un mecanismo más de triangulación metodológica.

Selección de prontuarios

Como parte del proceso también fueron analizados los prontuarios de los programas seleccionados en cada caso. Los criterios establecidos para su selección fueron los siguientes:

1. Se analizarían cursos medulares y de especialidad. Se acordó que habrían de ser incluidos prontuarios de conferencias, laboratorios, talleres, seminarios y prácticas.
2. Se considerarían sólo cursos con créditos.

3. Una tercera parte de la totalidad de los prontuarios de los cursos de cada programa estarían sujetos al análisis de contenido en esta investigación.
4. Aquellos casos donde el único documento disponible fuese un *syllabus*, se procedería a su análisis.

Tanto los cuestionarios como la petición de prontuarios fueron entregados a la Oficina de Planificación u agente de enlace en sobres dirigidos a los administradores académicos de los programas seleccionados. La oficina o agente de enlace correspondiente procedía a distribuir los documentos y a ofrecer seguimiento a los mismos. Al vencer la fecha límite para la entrega, los prontuarios fueron analizados por las investigadoras en las instalaciones de las unidades de análisis. Como parte del proceso se acordó, con antelación, que estos no serían prestados o fotocopiados por las investigadoras. En este proceso intervinieron dos investigadoras que revisaron un total de 329 prontuarios para la totalidad de las unidades de análisis.

Se desarrolló además un formulario para recopilar los datos de los prontuarios y en este se destacaba el nivel del curso, categoría, estrategias educativas usadas y comentarios del investigador. En los hallazgos se presentan los distintos tipos de estrategias y la agrupación de las mismas en las siguientes categorías: constructiva, activa, auténtica y cooperativa. Esta clasificación fue realizada por las investigadoras a partir de la categorización presentada por Jonassen (2000).

Universidad I

Se realizó una muestra de una tercera parte de los cursos/créditos de concentración y otra muestra de una tercera parte de los cursos/créditos comunes o medulares de cada uno de los 23 programas académicos de la institución. A continuación se presentan los resultados de la muestra, así como el por ciento de prontuarios que se recibieron.

Tabla 4. Tipo de cursos seleccionados en la muestra – Universidad I

Tipo de curso	Muestra	Recibidos	Por ciento
Concentración	89	72	80.9
Común o medular	63	59	93.7
Total	152	131	86.2

Universidad II

A los 53 programas que se obtuvieron en la muestra se le realizó una muestra de una tercera parte de los cursos/créditos de concentración o especialidad (según aplicara) y una tercera parte de los cursos/créditos comunes o medulares. A continuación se presentan los resultados de la muestra, así como el por ciento de prontuarios que se recibieron.

Tabla 5. Tipo de cursos seleccionados en la muestra – Universidad II

Tipo de curso	Muestra	Recibidos	Por ciento
Concentración o especialidad	161	87	54.0
Común o medular	115	59	51.3
Total	276	146	52.9

Universidad III

La muestra de prontuarios se realizó en cada uno de los ocho programas académicos. Se realizó una muestra de una tercera de los cursos/créditos de especialidad y otra muestra de una tercera parte de los cursos/créditos comunes. Los resultados de la muestra, así como el por ciento de prontuarios que se recibieron se presenta a continuación.

Tabla 6. Tipo de cursos seleccionados en la muestra – Universidad III

Tipo de curso	Muestra	Recibidos	Por ciento
Especialidad	42	40	95.2
Común	14	12	85.7
Total	56	52	92.8

Caso: Universidad I

Perfil general

Como parte de la expansión en servicios educativos de una institución universitaria de Puerto Rico (PR), a finales de la década del sesenta se funda la Universidad I con 28 profesores y 515 estudiantes. En sus inicios tuvo una orientación colegial, sin embargo experimentó varios cambios, hasta recibir mayor autonomía en la década del noventa (Universidad I, s.f).

La Universidad I es una institución pública bajo la clasificación *Bac/Diverse: Baccalaureate College-Diverse Fields*, según *2005 Carnegie Classifications* (Carnegie Foundation, s.f). La misma está localizada fuera del área metropolitana de la isla y cuenta actualmente con una treintena de programas, una matrícula de alrededor de 4,000 estudiantes y otorga cerca de 600 grados anualmente.

Oferta académica

En la tabla 7 se observa el total de programas y la matrícula de estudiantes por área académica. Es importante señalar que los programas académicos fueron contabilizados según lo presenta oficialmente la institución en el catálogo 2005-2008 (Universidad I, 2006a). Las investigadoras clasificaron cada programa por CIP y luego se agruparon los mismos en las cinco áreas académicas de interés. La lista de CIP a dos dígitos clasificada por área de estudio se presenta en el Apéndice D.

La Universidad I es una institución de oferta subgraduada. La misma cuenta con grados asociados y bachilleratos, además de un importante número de programas de traslado. En el primer semestre académico 2005-2006 contaba con 35 programas académicos (incluyendo los programas de traslado) y una matrícula de 4,146 estudiantes. Ciencias y tecnología es el área académica con la mayor cantidad de programas. Un 40.4 por ciento de los programas de la institución pertenece a ciencias y tecnología. Si no se consideraran las ofertas de traslado, administración de empresas y sistemas de oficina sería el área académica con la mayor cantidad de programas para los cuales la institución otorga grado, seguido por ciencias y tecnología.

Tabla 7. Total de programas y total de matrícula – Universidad I
Primer semestre 2005-2006

Área de estudio	Programas		Matrícula	
	Total	Por ciento	Total	Por ciento
Ciencias y tecnología	14	40.0	860	21.9
Programa de traslado	9	25.7	241	6.1
Grado asociado	2	5.7	55	1.4
Bachillerato	3	8.6	564	14.3
Administración de empresas y Sistemas de oficina	7	20.0	1,103	28.1
Grado asociado	2	5.7	92	2.3
Bachillerato	5	14.3	1,011	25.7
Sociohumanista	6	17.1	949	24.1
Programa de traslado	2	5.7	236	6.0
Grado asociado	1	2.9	75	1.9
Bachillerato	3	8.6	638	16.2
Educación	4	11.4	577	14.7
Programa de traslado	2	5.7	60	1.5
Bachillerato	2	5.7	517	13.2
Salud	4	11.4	442	11.2
Programa de traslado	1	2.9	26	0.7
Grado asociado	2	5.7	144	3.7
Bachillerato	1	2.9	272	6.9
Total	35	100.0	3,931	100.0

Fuente: La cuarta década: Compendio estadístico de la Universidad I, Años académicos 1996-1997 al 2005-2006, Universidad I, 2006b; Catálogo 2005-2008, Universidad I, 2006a.

Nota. 215 estudiantes estaban matriculados con permiso especial o para mejoramiento profesional y no contaban con clasificación por programa. Los mismos quedaron excluidos de la tabla.

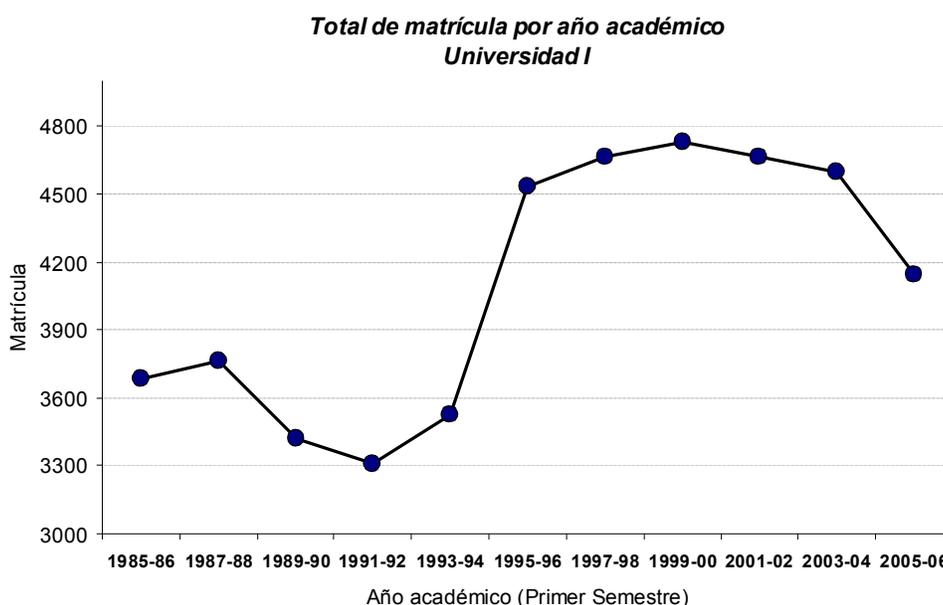
Administración de empresas y sistemas de oficina cuenta con siete ofertas lo cual constituye un 20.0 por ciento del total de programas que ofrece la institución. Las áreas de salud y educación son las de menor cantidad de ofertas contando con cuatro programas. Si sólo consideramos los programas para los cuales la institución otorga

grado, educación es el área con menor cantidad de programas, ofreciendo solamente dos programas de bachillerato.

Matrícula

La Universidad I se funda a finales de la década del sesenta con 515 estudiantes. A mediados de la década del ochenta ya cuenta con una matrícula de alrededor de 3,700 estudiantes (Gráfica 1). Para la Segunda mitad de la década del noventa, se presentan cerca de 4,500 estudiantes matriculados. Entre el 2001-2002 y 2005-2006 se observa un descenso sostenido en la matrícula de la institución.

Gráfica 1. Total de matrícula por año académico – Universidad I



Fuente: Los datos provienen de La cuarta década: Compendio estadístico de la Universidad I, Años académicos 1996-1997 al 2005-2006, Universidad I, 2006b; National Center for Education Statistics (IPEDS), s.f.

En el año académico 2005-2006 se reportó una matrícula de 4,146. Los datos de la tabla 7 muestran que un 28.1 por ciento de los estudiantes matriculados en el primer semestre académico 2005-2006 pertenecía a programas del área de administración de empresas y sistemas de oficina. Es importante señalar que uno de cada cuatro estudiantes de la Universidad I está matriculado en el bachillerato de esta área de estudios (25.7%). Después de ésta, el área sociohumanista es la Segunda con mayor cantidad de estudiantes

matriculados. Un 24.1 por ciento de los estudiantes de la institución pertenecían al área de sociohumanista. Es importante señalar que aún cuando ciencias y tecnología cuenta con mayor cantidad de programas académicos, administración de empresas y sistemas de oficina y el área sociohumanista presentan un mayor número de estudiantes matriculados. Por otro lado, el área académica con menor número de estudiantes matriculados en la institución es salud (11.2%).

En la tabla 8 se observa la distribución de matrícula por nivel académico. En los diez años de interés se presenta el mismo patrón en la distribución por nivel. La mayoría de los estudiantes matriculados son del nivel de bachillerato, seguido por el programa de traslado. La cantidad más baja de estudiantes pertenece al grado asociado.

Tabla 8. Distribución de matrícula por nivel académico.
Años Académicos 1995-1996 al 2005-2006 - Universidad I

Año académico	Nivel académico			Total
	Programa de traslado	Grado asociado	Bachillerato	
1996-1997	24.3	15.5	60.2	4,555
1997-1998	23.1	12.9	64.0	4,522
1998-1999	21.7	13.3	65.0	4,449
1999-2000	20.1	13.1	66.8	4,544
2000-2001	17.4	12.2	70.4	4,412
2001-2002	14.2	11.3	74.5	4,415
2002-2003	10.7	10.1	79.2	4,311
2003-2004	11.8	9.5	78.6	4,290
2004-2005	12.8	9.8	77.4	4,131
2005-2006	14.3	9.3	76.4	3,931

Fuente: Los datos provienen de La cuarta década: Compendio estadístico de la Universidad I, Años académicos 1996-1997 al 2005-2006, Universidad I, 2006b.

Nota. Se excluyeron los estudiantes con permiso especial y aquellos matriculados para mejoramiento profesional.

Aunque cada año se presenta el mismo patrón de distribución por nivel académico, se observan diferencias en cuanto al comportamiento de representación. El por ciento que representan los programas de traslado y los grados asociados de la matrícula total, ha disminuido entre 1996-1997 y 2005-2006. En el 1996-1997 los estudiantes matriculados en programas de traslado representaban casi una cuarta parte del total de estudiantes en la

institución (24.3%), disminuyendo a 14.3 por ciento en el 2005-2006. Los por cientos correspondientes al grado asociados son 15.5 y 9.3 respectivamente. El nivel de bachillerato es el único que ha presentado aumento. En el 1996-1997, seis (6) de cada diez estudiantes matriculados en la institución pertenecía al nivel de bachillerato (60.2%). En el 2005-2006, más de tres cuartas partes de la matrícula es del nivel de bachillerato (76.4%).

En números absolutos, la matrícula en programas de traslado se redujo en un 49.1 por ciento entre 1995-1996 y 2005-2006, mientras la matrícula en grados asociados disminuyó en un 48.2 por ciento. El grado de bachillerato aumentó su matrícula en un 9.4 por ciento.

Es necesario destacar una característica importante de la matrícula de esta institución y es que esta es una fundamentalmente tradicional. Los datos del primer semestre 2005-2006 presentan un 84.1 por ciento de sus estudiantes estudiando con una carga académica de tiempo completo (Tabla 9).

Tabla 9. Distribución de la matrícula estudiantil por carga de estudio.

Año académico 2005-2006 - Universidad I

Carga de estudio	Total	Por ciento
Tiempo completo	3,488	84.1
Tiempo parcial	658	15.9
Total	4,146	100.0

Fuente: National Center for Education Statistics (IPEDS), s.f.

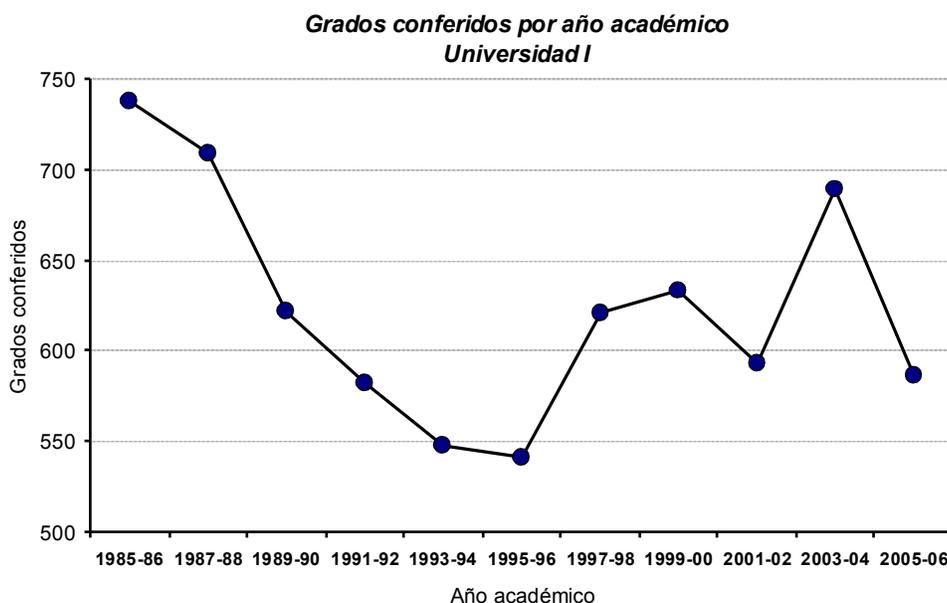
Grados conferidos

En la gráfica 2 se puede observar la cantidad de grados conferidos por año académico. A mediados de la década del ochenta la Universidad I otorgaba entre 700 y 750 grados. Sin embargo, se observa una disminución hasta la mitad de la década del noventa. En el año 1994-1995 y 1995-1996 se reportaron 503 y 541 grados conferidos respectivamente (*National Center for Education Statistics -IPEDS*, s.f). En los últimos

diez años de los cuales se tiene información, la otorgación de grados se ha mantenido alrededor de 600.

Es importante señalar que, según la última información disponible, por reglamentación federal, esta institución cuenta con una tasa de graduación 39 por ciento (cohorte 1999). Esta tasa ha fluctuado entre 31 y 40 por ciento para los cohortes comprendidos entre 1991 y 1999 (Universidad I, 2006b).

Gráfica 2. Grados conferidos por año académico – Universidad I



Fuente: Los datos provienen de La cuarta década: Compendio estadístico de la Universidad I, Años académicos 1996-1997 al 2005-2006, Universidad I, 2006b; National Center for Education Statistics (IPEDS), s.f.

En la tabla 10 se puede observar la distribución de grados conferidos por nivel académico. En los datos se presenta un mismo patrón anual en cuanto a la distribución por nivel, otorgándose más grados de bachillerato. Sin embargo, mientras el por ciento que representa el nivel de bachillerato del total de grados aumenta anualmente, el por ciento correspondiente al grado asociado disminuye. En 1995-1996, un 34.8 por ciento de los grados conferidos en la institución eran grados asociados. En el 2005-2006 representan el 13.5 por ciento. Por otro lado, en 1995-1996 un 65.2 por ciento de grados

otorgados fueron de nivel de bachillerato, mientras el por ciento correspondiente a 2005-2006 fue 86.5.

Tabla 10. Distribución de grados conferidos por nivel académico.

Años Académicos 1995-1996 al 2005-2006 - Universidad I

Año académico	Nivel académico		Total
	Grado asociado	Bachillerato	
1996-1997	34.8	65.2	644
1997-1998	21.9	78.1	621
1998-1999	25.5	74.5	548
1999-2000	27.6	72.4	633
2000-2001	24.8	75.2	669
2001-2002	20.6	79.4	593
2002-2003	15.7	84.3	610
2003-2004	10.2	89.8	689
2004-2005	12.8	87.2	666
2005-2006	13.5	86.5	586

Fuente: Los datos provienen de La cuarta década: Compendio estadístico de la Universidad I, Años académicos 1996-1997 al 2005-2006, Universidad I, 2006b.

Recurso humano

La institución cuenta con de 279 empleados en labor docente (Tabla 11). Es importante señalar que, según la fuente de información utilizada, personal docente es aquel que se dedica a la enseñanza, investigación y/o a la divulgación técnica (Universidad I, 2006b).

En la tabla se observa que un 55.6 por ciento del total de la facultad son mujeres. Con relación al grado académico más alto completado, los datos revelan que cerca de ocho de cada diez empleados en labor docente ostenta un grado de maestría (79.9%). Por otro lado, un 19.7 por ciento cuenta con grado doctoral. Sólo un profesor posee un grado de bachillerato.

Tabla 11. Características del personal docente.
Año académico 2005-2006 - Universidad I

Variables	Total	Por ciento
Género		
Femenino	155	55.6
Masculino	124	44.4
Total	279	100.0
Preparación académica		
Doctorado	55	19.7
Maestría	223	79.9
Bachillerato	1	0.4
Total	279	100.0
Tipo de nombramiento		
Permanente	177	63.4
Probatorio	22	7.9
Irregular	7	2.5
Contrato de servicio	73	26.2
Total	279	100.0
Tipo de tárea		
Tárea completa	229	82.1
Tárea parcial	50	17.9
Total	279	100.0
Rango		
Catedrático	67	24.0
Catedrático asociado	50	17.9
Catedrático auxiliar	68	24.4
Instructor	94	33.7
Total	279	100.0

Fuente: Los datos provienen de La cuarta década: Compendio estadístico de la Universidad I, Años académicos 1996-1997 al 2005-2006, Universidad I, 2006b.

Alrededor de seis de cada diez profesores posee un contrato permanente (63.4%), y cerca de uno de cada cuatro empleados en labor docente en la institución cuenta con

contrato de servicios (26.2%). Con relación al tipo de tarea, es importante señalar que un 82.1 por ciento de la facultad se desempeña en tarea completa.

El total de profesores en las categorías de catedrático, catedrático asociado y catedrático auxiliar fluctúa entre 50 y 68, lo que representa entre 17.9 y 24.4 por ciento. La cantidad más alta de profesores de la institución están clasificados como instructores (33.7%). Es importante enfatizar que la mayoría del personal docente de la Universidad I posee un rango de catedrático auxiliar o instructor, las dos categorías de rango más baja (58.1%).

La institución cuenta además con 290 empleados en labor no docente. La fuente utilizada define personal no docente como aquel “personal responsable de la gestión gerencial complementaria a la docencia dentro del programa institucional, con arreglo a las disposiciones de la Ley y los reglamentos y normas de la Universidad . . . , así como el personal auxiliar necesario” (Universidad I, 2006b).

El número de empleados no docentes es similar al de aquellos en labor docente. Los por cientos correspondientes al total de empleados en la institución son 51.0 y 49.0, respectivamente.

En la tabla 12 se puede observar la distribución de personal no docente por categoría ocupacional.

Las categorías con mayor número de personal no docente son la profesional y la clerical/secretarial. En ambas se reportan 71 empleados. Por otro lado, uno de cada cuatro empleados no docentes laboran en servicio o mantenimiento (25.6%).

Tabla 12. Distribución de personal no docente por categoría ocupacional.

Año académico 2005-2006 - Universidad I

Categoría ocupacional	Total	Por ciento
Profesionales	71	27.1
Clerical/Secretarial	71	27.1
Servicio/Mantenimiento	67	25.6
Personal diestro	22	8.4
Técnico paraprofesional	16	6.1
Ejecutivo/Administrativo/Gerencial	15	5.7
Total	262	100.0

Fuente: Los datos provienen de La cuarta década: Compendio estadístico de la Universidad I, Años académicos 1996-1997 al 2005-2006, Universidad I, 2006b.

Hallazgos

Perfil cultural

Rector (a) y Decano (a) académico (a)

Las entrevistas, realizadas por separado, a ambos directivos exponen unas características de liderato donde la comunicación resulta fundamental. Esta se ejemplariza con expresiones tales como “ofrecer espacio a los grupos institucionales”, “mentalidad de equipo” y “relaciones humanas”. La tendencia a “asumir riesgos” y “ser abierto a tomar decisiones sin miedo” apunta hacia lideratos transformacionales. La participatividad es un concepto constante en el discurso administrativo. A partir de las expresiones de los administradores entrevistados, esta se operacionaliza a través del diálogo y del respeto. Como una característica que particulariza al liderato surge la mediación, identificada a través del análisis de contenido realizado a documentos relacionados con nuevas propuestas para la universidad. Esta es definida como integración, dirección compartida, democratización de procesos y metas comunes.

Como vínculos o valores institucionales surgen: la excelencia académica, la honradez, el servicio y el compromiso. A estos se unen: el sentido ético, la solidaridad, la cooperación y la dimensión humanística en las relaciones. Entre las expresiones que definen y dirigen la acción, la administración estableció que “es necesario involucrar al estudiante subgraduado en ruta hacia el éxito” y “exponer al alumno a otros mundos”. Ambos planteamientos colocan en contexto la dimensión humanista explícita en el discurso administrativo.

Un análisis de contenido a la misión institucional, mediante la técnica de memorando, reveló que la Universidad I tiene como ejes medulares la docencia y la investigación en artes y en ciencias y tecnología. Cree en impartir una formación holística fundamentada en la calidad educativa. Sus programas académicos encuentran apoyo en el servicio estudiantil, en el compromiso y en la preparación de la facultad. Reconoce que el trasfondo conceptual de los docentes es esencial para avanzar el conocimiento y mejorar las prácticas educativas. La misión integra el servicio a la comunidad, el enriquecimiento sociocultural, y el respeto por los valores éticos, morales y espirituales propios de la diversidad.

La investigación y la evaluación surgen como valores organizacionales constantes para ambos funcionarios. A estos fines, el texto de una propuesta elaborada por la rectoría establece “Las revoluciones en los paradigmas del saber, las innovaciones tecnológicas y la lógica que impone un mundo económico-político y culturalmente interrelacionado obligan a toda Universidad a participar como hacedora y difusora de estos procesos teóricos, estéticos y técnicos. Esto es fundamental para edificar nuevas formas de vida, comunicación y expresión de la humanidad del futuro” (p. 9). La investigación es visualizada como un elemento que debe ser fomentado porque “la construcción de saberes y nuevas formas de sensibilidad ayudarán a fortalecer el proceso pedagógico” y como “una aportación que fortalecerá la docencia y asegurará a nuestros estudiantes la adquisición y el disfrute de una educación de excelencia” (p.11-12). En la Propuesta para una Nueva Universidad se destaca que “Un Profesor universitario debe ser un estudioso incansable... y sostener un dominio de su especialidad y...de otros campos de estudio. Es urgente establecer las condiciones para que se produzca este tipo de académico” (p. 11). El mismo documento propone la creación de un Centro de Investigaciones Académicas, que actualmente está en operaciones y establece que “el prestigio de todo centro de educación superior está sostenido en su grado de participación en el quehacer investigativo y creativo”. El prestigio de la Universidad del futuro no estará tanto en la cantidad de alumnos sino en la calidad de su personal académico y de sus egresados” (p.12). Estas posturas respecto a la investigación, al desarrollo de sensibilidad y a la necesidad de capacitación del profesorado y de los estudiantes, se apoyan en las actividades identificadas en publicaciones institucionales. Entre las actividades del boletín institucional (Vol 1, Número 1) se destacan aquellas: de naturaleza cultural, deportiva, ética, investigativas y ambientales. El Plan Estratégico de la institución también apoya los desarrollos en esas áreas.

De la misma forma, elementos como la valoración de la eficiencia y de la efectividad emergen como factores que caracterizan la dinámica organizacional. Al categorizar las entrevistas, según el Código de Lofland, surgen nuevamente expresiones como “orgullo, integridad, compromiso y sana administración”.

Durante las entrevistas, el desarrollo de facultad y la orientación a estudiantes fueron mencionadas como características que distinguen la acción del liderato institucional. En

esta organización el liderato posibilita la participación multisectorial, situación que requiere de la comunicación para lograr su objetivo. Los informes escritos, las páginas electrónicas, las reuniones de facultad, comités y los procesos de consulta son actos y actividades que caracterizan la ejecutoria de los líderes. Según los funcionarios “la expresión (comunicación) es sinónimo de éxito” ya que consideran que la organización posee “una cultura compleja y de servicio”. Mediante el Código Lofland se identifica la inducción a la facultad nueva como una actividad significativa.

La toma de decisiones está fundamentada en la discusión y el diálogo. Esto incluye la participación del estudiantado en encuestas y el uso de procesos de consulta. Los requisitos mínimos de licencia y los estándares de acreditación son considerados como elementos importantes en las decisiones que toma la administración.

Las decisiones que giran en torno a la tecnología forman parte importante de la agenda académica. Mediante la Código Lofland se identificó que a juicio de los funcionarios entrevistados la facultad se encuentra en proceso de adaptación en asuntos tales como: educación a distancia, módulos y portafolios electrónicos. En este contexto, las decisiones administrativas dirigidas a la capacitación profesional y al nivel de adaptación de los docentes a esta iniciativa se reflejan en la expresión “la facultad ha aceptado los Centros de Desarrollo Profesional y el Centro de Investigación”. También se destaca en el planteamiento administrativo donde establecen que “en la institución hay un inicio de cultura de propuesta para fondos externos”.

Administradores académicos

Los administradores académicos que respondieron el cuestionario administrado totalizaron 10 funcionarios. Entre estos se encontraron: Directores de Programas y Coordinadores Académicos, entre otros. Siete (7) ha ejercido esa posición administrativa por menos de cinco años, dos (2) entre siete (7) a 10 años y uno (1) no respondió a esta pregunta. Contestó al menos un administrador académico de cada una de las áreas de: ciencias y tecnología, salud, administración de empresas y sistemas de oficina, sociohumanista y educación.

Las respuestas ofrecidas por los administradores académicos encuestados destacan una comunidad universitaria que adjudica particular importancia a la eficiencia y al

control en los procesos y a la creación de normas y políticas formales. Aspectos como la libertad de cátedra y la protección del componente de educación general son ampliamente valorados entre la comunidad universitaria, según los encuestados, así como la participación de la facultad para el fortalecimiento del currículo y toma de decisiones por consenso. La innovación en metodología educativa emerge como un factor de importancia entre la comunidad universitaria. (Tabla 13)

La recopilación y el análisis de datos para la toma de decisiones es motivo de mucha importancia en comparación con la importancia fundamental que le adjudica la alta gerencia.

Tabla 13. Nivel de importancia que le adscribe la comunidad universitaria a diversos aspectos de la cultura organizacional desde la perspectiva de los administradores académicos - Universidad I

Aspectos de la cultura organizacional	Nivel de importancia					No tengo elementos de juicio para contestar. 0	Total	Promedio
	Extrema 5	Mucha 4	Algúna 3	Poca 2	Ninguna 1			
a la eficiencia de los procesos con énfasis cuantitativo. (GB)	4	4	-	-	-	1	9	4.5
a la creación de normas y políticas formales para dirigir los asuntos y procesos institucionales. (GB)	5	4	1	-	-	-	10	4.4
a los programas de educación general que permiten proteger las disciplinas básicas. (CC)	4	6	-	-	-	-	10	4.4
a la libertad de cátedra o libertad académica de la facultad. (CC)	4	6	-	-	-	-	10	4.4
a la participación continua de la facultad en actividades para revitalizar el currículo. (D)	5	3	2	-	-	-	10	4.3
a la toma de decisiones por consenso entre la facultad. (CC)	4	5	1	-	-	-	10	4.3
al control de los procesos. (GB)	4	5	1	-	-	-	10	4.3

Continuación								
Tabla 13								
a la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones. (GB)	3	7	-	-	-	-	10	4.3
a la innovación en infraestructura tecnológica. (A)	3	4	2	-	-	1	10	4.1
a la investigación docente como vehículo de prestigio individual. (CC)	2	7	1	-	-	-	10	4.1
a la igualdad en condiciones económicas y de empleo. (N)	3	3	3	-	-	1	10	4.0
a la negociación como vehículo para resolver controversias. (N)	3	3	1	1	-	2	10	4.0
a las actividades de capacitación profesional docente. (D)	4	2	3	1	-	-	10	3.9
a mantener la estabilidad o status quo. (GB)	3	3	4	-	-	-	10	3.9
a cuestionar la adecuación de los procesos que dirigen la toma de decisiones. (D)	3	2	4	-	-	1	10	3.9
a auscultar la necesidad del mercado. (M)	3	2	4	-	-	1	10	3.9
al establecimiento de alianzas, consorcios o acuerdos fuera de la institución. (A)	2	6	1	1	-	-	10	3.9
a la implantación de nuevos procesos. (A)	1	6	2	-	-	1	10	3.9
a la innovación en metodología educativa. (A)	-	8	1	-	-	1	10	3.9
a la creación de nuevos programas académicos. (M)	3	3	3	1	-	-	10	3.8
a la antigüedad de la facultad en el proceso de toma de decisiones institucionales. (CC)	1	7	1	1	-	-	10	3.8
a la satisfacción del cliente (estudiante). (M)	3	3	3	-	1	-	10	3.7

Continuación Tabla 13								
a la participación estudiantil en asuntos académicos. (D)	3	3	2	2	-	-	10	3.7
a las actividades y esfuerzos para atraer fondos externos (en efectivo, bienes y/o servicios). (A)	2	4	3	1	-	-	10	3.7
a las condiciones de empleo sujetas a negociación. (N)	2	2	5	-	-	1	10	3.7
a la competencia con la industria educativa. (M)	2	2	5	-	-	1	10	3.7
a las actividades de capacitación profesional del personal administrativo. (D)	2	3	3	-	1	1	10	3.6
al cabildeo para lograr el cambio en el uso de los recursos (humanos, físicos y/o fiscales, entre otros). (N)	1	4	3	1	-	1	10	3.6
a la producción de bienes y servicios (empresas auxiliares). (M)	1	2	4	1	-	2	10	3.4
al desarrollo de coaliciones para el logro de agendas e intereses particulares. (N)	-	3	2	2	1	2	10	2.9

Nota. La letra al lado derecho de la aseveración se refiere a la clasificación de la de la misma en una de las cinco categorías de cultura: (A) Adhocracia, (CC) Colegial clan, (GB) Gerencial burocrática, (M) Mercado o (N) Negociadora o (D) Desarrollo.

Estrategias educativas

Prontuarios

Un total de 131 prontuarios de la Universidad I fueron analizados para propósitos de esta investigación. De estos, el 95.4 por ciento fueron prontuarios oficiales y el 4.6 por ciento *syllabus* estructurados por la facultad a partir del documento oficial. El 64.1 por ciento de los prontuarios/*syllabus* muestreados pertenecían a cursos de conferencia y el 35.9 por ciento a otros tipos como laboratorios y seminarios, entre otros. El 55 por ciento de ellos fueron cursos de concentración y el 45 por ciento cursos comunes o medulares.

El 84 por ciento de los prontuarios pertenecían a programas de bachillerato y el 16 por ciento a grado asociado. El análisis de contenido reveló que el 72.7 por ciento de los documentos contiene una sección separada donde se establecen las estrategias o metodologías educativas usadas en el curso.

A través de la revisión de los 131 prontuarios, se presentaron 119 distintos tipos de estrategias, las cuales fueron observadas 1,209 veces. Las estrategias constructivas resultaron ser las más ampliamente promovidas, seguido por las activas, las cuales requieren interacción con el ambiente y la manipulación de los objetos. (Tabla 14) Los tipos de estrategias educativas, según la información generada a través de los prontuarios ocupó el siguiente orden: constructivo (61%), activo (28.2%), cooperativo (7.0%) y auténtico (1.2%).

Tabla 14. Estrategias de enseñanza: activa, auténtica, cooperativa y constructiva
Universidad I

Estrategia	Tipo de estrategia		Estrategias	
	Total	Por ciento	Total	Por ciento
Constructiva	60	50.4	738	61.0
Activa	41	34.5	341	28.2
Cooperativa	4	3.4	85	7.0
Auténtica	11	9.2	15	1.2
No clasificada	3	2.5	30	2.5
Total	119	100.0	1,209	100.0

En la tabla 15 se pueden observar el total de estrategias encontradas en los prontuarios y la clasificación de las mismas en las cuatro amplias categorías antes mencionadas. El promedio de estrategias por prontuario fue nueve (9).

Las estrategias que se observan con mayor frecuencia son fundamentalmente tradicionales, donde las conferencias ocupan el primer lugar. En ocho (8) de cada 10 prontuarios se mencionó esta estrategia (79.4%). Con relación al aspecto tecnológico, sobresale marcadamente el uso de la computadora. La misma se presentó en tres de cada

10 prontuarios revisados (30.5%). El uso de la Internet/referencias electrónicas fue otro recurso tecnológico importante el cual se observó en un 19.8 por ciento. Otras estrategias no tradicionales que se destacan son los proyectos de investigación (21.4%) y las demostraciones (19.8%). Es importante señalar que, aún cuando es una institución de oferta subgraduada, la investigación resulta ser un aspecto importante según se desprende de la misión y de las entrevistas realizadas al liderato institucional. Por otro lado, este mismo liderato destaca la importancia del uso de portafolios y módulos electrónicos, además del *Blackboard*. Sin embargo, tanto los módulos electrónicos como el *Blackboard* se presentan sólo en un 1.5 por ciento y los portafolios electrónicos no fueron identificados en ninguno de los prontuarios revisados.

Tabla 15. Estrategias de enseñanza -Universidad I

Estrategia	Total	Por ciento *
Conferencias (C)	104	79.4
Exámenes periódicos (C)	100	76.3
Libro de texto mandatorio (C)	71	54.2
Pruebas cortas con notas (C)	58	44.3
Discusión socializada (C)	58	44.3
Artículos/periódicos/lecturas/publicaciones (C)	52	39.7
Presentaciones orales individuales (Co)	48	36.6
Laboratorios (A)	48	36.6
Informes escritos/reseña (C)	47	35.9
Computadora (A)	40	30.5
Asignaciones/táreas (A)	40	30.5
Proyectos de investigación (C)	28	21.4
Demostraciones (C)	26	19.8
Internet/referencia electrónica (A)	26	19.8
Presentaciones orales en equipo (Co)	25	19.1
Talleres (A)	24	18.3
Calculadora (A)	24	18.3
Proyectos grupales (Co)	23	17.6
Enseñanza cooperativa/aprendizaje cooperativo/trabajo cooperativo/estudio cooperativo (Co)	21	16.0

Continuación Tabla 15

Cuestionamiento oral (C)	19	14.5
Proyector vertical (C)	18	13.7
Proyectos (no específica) (Nc)	18	13.7
Estudio de casos en equipos (Co)	16	12.2
Seminarios (A)	15	11.5
Videos, películas, documentales, TV (C)	13	9.9
Presentaciones con apoyo electrónico/power point (C)	13	9.9
Mapas conceptuales (A)	12	9.2
Estudio de casos de manera individual (C)	10	7.6
Recursos audiovisuales (no específica) (Nc)	9	6.9
Excursiones o viajes de campo (A)	8	6.1
Conferenciantes invitados (C)	8	6.1
Proyector (no específica) (C)	8	6.1
Proyectos individuales (A)	8	6.1
Uso de módulos impresos (A)	7	5.3
Análisis o discusión de casos (sin especificar individual o grupal) (C)	7	5.3
Portafolio (C)	6	4.6
Panel (C)	6	4.6
Dinámicas (A)	6	4.6
Cartelones (C)	6	4.6
Proyector in focus (C)	6	4.6
Gráficas (C)	5	3.8
Modelos (C)	5	3.8
Método solución de problemas (C)	5	3.8
Estudio independiente (C)	4	3.1
Torbellino de ideas (C)	4	3.1
Diagramas (C)	4	3.1
Ensayos/monografías (C)	3	2.3
Tecnología (no específica) (Nc)	3	2.3
Reacción escrita inmediata (A)	3	2.3
Tutorías (no específica) (C)	3	2.3
Prácticas (Au)	3	2.3
Referencias bibliográficas/búsqueda de información/búsqueda bibliográfica (A)	3	2.3

Continuación Tabla 15

Hojas sueltas (C)	3	2.3
Exposiciones o exhibiciones en la comunidad/servicio comunitario (Au)	3	2.3
Pruebas cortas sin notas (C)	2	1.5
Debates (C)	2	1.5
Simulación de situaciones (A)	2	1.5
Instrucción bibliográfica (C)	2	1.5
Prueba de lenguaje (C)	2	1.5
Blackboard (C)	2	1.5
Correo electrónico (A)	2	1.5
Módulos electrónicos (A)	2	1.5
Tutorías virtuales (C)	2	1.5
Tutorías personalizadas (C)	2	1.5
Aprendizaje de pares (C)	2	1.5
Otro**		
<i>Constructivo</i>	22	-
<i>Activo</i>	23	-
<i>Auténtico</i>	9	-
<i>Cooperativo</i>	0	-

Nota. La letra al lado derecho de la estrategia se refiere a la clasificación de la misma en una de las siguientes categorías: (A) Activo, (Au) Auténtico, (C) Constructivo, (Co) Cooperativo o (Nc) No puede clasificarse.

* Proporción con relación al total de prontuarios (131). La suma de esta columna no totaliza 100% ya que un prontuario pudo haber presentado más de una estrategia.

** Se refiere a las estrategias que se observaron sólo una vez.

Cuando analizamos las estrategias según la clasificación del curso (Apéndice E) se observa el uso de estrategias similares entre las primeras 15 más importantes de los cursos comunes/medulares y los de concentración. En cuanto al aspecto tecnológico se destaca el uso de las computadoras en cerca de un 30.0 por ciento de los prontuarios de ambas categorías. Por otro lado, es importante señalar que dentro de las 15 estrategias más importantes de los cursos comunes/medulares se observan estrategias cooperativas. (presentaciones orales en equipo, proyectos grupales y enseñanza cooperativa) . En el caso de los prontuarios de cursos de concentración no se presentaron estrategias de este tipo entre las 15 de mayor frecuencia.

Es difícil realizar una comparación entre los prontuarios de cursos de grado asociado y bachillerato debido a la diferencia en las bases. Sin embargo, se pueden resaltar

algunos aspectos observados en las 15 estrategias de mayor frecuencia de ambas categorías. Según la información generada de los prontuarios de grado asociado, se destacan las demostraciones. Por otro lado, en cursos de nivel de bachillerato los proyectos de investigación y los talleres parecen tener particular importancia. El proyector vertical o proyector (sin identificar), seguido por el uso de la calculadora se identifican como los aspectos de tecnología principales en los cursos de grado asociado. Se identificó que en el nivel de bachillerato sobresalen el uso de la computadora, de *Internet* y referencias electrónicas. (Apéndice F).

Un aspecto importante para analizar son las diferencias en estrategia por tipo de curso (conferencia y otros) (Apéndice G). Los proyectos de investigación, presentaciones orales en equipo, *Internet*/referencia electrónica, calculadora y cuestionamiento oral se presentan entre las 15 más importantes de los cursos de conferencia, sin embargo las mismas no se observan entre las primeras 15 de la categoría de comparación. Por la naturaleza de los prontuarios de cursos clasificados como otros, se destacan las estrategias de los laboratorios y talleres, además de demostraciones, el uso de proyector vertical y los proyectos grupales.

Cuestionarios

Las estrategias educativas usadas por un mayor por ciento de la facultad, a juicio de los administradores académicos encuestados, son: exámenes periódicos, conferencia, libro de texto mandatario, los laboratorios, las presentaciones orales en equipo, los informes escritos, las demostraciones, los proyectos grupales y las presentaciones orales individuales. (Tabla 16) Es importante señalar que cinco de éstas son estrategias constructivas, dos cooperativas y dos activas. Por otro lado, las estrategias usadas por un bajo número de la facultad son: el estudio independiente, las monografías o ensayos, encuestas y los sociodramas.

Tabla 16. Estrategias de enseñanza: por ciento de la facultad que utilizó la estrategia en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 – Universidad I

Estrategias de enseñanza	<i>Por ciento de la facultad que utilizó la estrategia.</i>								Conozco esta estrategia, pero no sé cuánta facultad la utilizó.	No conozco esta estrategia.	Total
	76-100	51-75	51-100	26-50	26-100	< 26	Total	Ninguna			
exámenes periódicos (C)	9	-	9	-	9	-	9	-	-	-	9
conferencias (C)	7	2	9	-	9	-	9	-	-	-	9
libro de texto mandatorio (C)	7	1	8	1	9	-	9	-	-	-	9
laboratorios (A)	6	2	8	1	9	-	9	-	-	-	9
presentaciones orales en equipo (Co)	6	1	7	-	7	1	8	-	1	-	9
informes escritos (C)	5	2	7	2	9	-	9	-	-	-	9
demostraciones (C)	5	-	5	4	9	-	9	-	-	-	9
proyectos grupales (Co)	5	-	5	1	6	2	8	-	1	-	9
presentaciones orales individuales (A)	5	-	5	1	6	2	8	-	1	-	9
pruebas cortas con notas (C)	3	3	6	1	7	-	7	-	1	-	8
talleres (A)	3	3	6	-	6	1	7	-	2	-	9
rúbricas (C)	3	2	5	2	7	1	8	-	1	-	9
cuestionamiento oral (C)	3	2	5	2	7	-	7	1	1	-	9
actividades diseñadas por el estudiante (A)	3	-	3	1	4	2	6	1	2	-	9
portafolio (C)	3	-	3	-	3	2	5	2	1	1	9

Continuación Tabla 16

Estrategias de enseñanza	<i>Por ciento de la facultad que utilizó la estrategia.</i>								Conozco esta estrategia, pero no sé cuánta facultad la utilizó.	No conozco esta estrategia.	Total
	76-100	51-75	51-100	26-50	26-100	< 26	Total	Ninguna			
autoevaluación del estudiante (C)	3	-	3	-	3	1	4	2	3	-	9
estudio de casos en equipos (Co)	2	3	5	1	6	1	7	1	1	-	9
conferenciantes invitados (C)	2	2	4	4	8	1	9	-	-	-	9
simulación de situaciones (A)	2	2	4	2	6	-	6	1	1	-	8
evaluación de pares (C)	2	2	4	-	4	-	4	2	3	-	9
proyectos de investigación (C)	2	1	3	4	7	-	7	1	1	-	9
discusión socializada (C)	2	1	3	2	5	2	7	-	2	-	9
torbellino de ideas (C)	2	1	3	1	4	2	6	-	3	-	9
instrucción bibliográfica (C)	2	-	2	3	5	-	5	1	3	-	9
diarios reflexivos (C)	2	-	2	2	4	2	6	1	1	1	9
estudio de casos de manera individual (C)	1	4	5	-	5	3	8	-	1	-	9
retro comunicación (C)	1	3	4	-	4	2	6	1	1	1	9
mapas conceptuales (A)	1	2	3	3	6	1	7	-	1	-	8
debates (C)	1	2	3	2	5	1	6	2	1	-	9
módulos impresos (A)	1	2	3	2	5	1	6	-	3	-	9
enseñanza cooperativa (Co)	1	2	3	1	4	2	6	-	3	-	9
excursiones o viajes de campo (A)	1	1	2	3	5	1	6	1	1	-	8
simposio (C)	1	1	2	-	2	1	3	3	3	-	9
cuestionario de rápida retrocomunicación (C)	1	-	1	3	4	1	5	1	2	1	9

Continuación Tabla 16

Estrategias de enseñanza	<i>Por ciento de la facultad que utilizó la estrategia.</i>								Conozco esta estrategia, pero no sé cuánta facultad la utilizó.	No conozco esta estrategia.	Total
	76-100	51-75	51-100	26-50	26-100	< 26	Total	Ninguna			
mesa redonda (A)	1	-	1	2	3	-	3	3	3	-	9
pensar en voz alta (C)	1	-	1	2	3	-	3	2	4	-	9
pruebas cortas sin notas (C)	-	3	3	-	3	2	5	2	2	-	9
panel (C)	-	3	3	-	3	1	4	3	2	-	9
foro (C)	-	3	3	-	3	1	4	3	2	-	9
estudio independiente (C)	-	2	2	2	4	-	4	3	2	-	9
monografías o ensayos (C)	-	1	1	6	7	1	8	-	1	-	9
encuestas (Au)	-	1	1	1	2	1	3	2	3	-	8
sociodrama (role playing) (A)	-	1	1	-	1	2	3	2	3	1	9

Nota. La letra al lado derecho de la estrategia se refiere a la clasificación de la misma en una de las siguientes categorías: (A) Activo, (Au) Auténtico, (C) Constructivo, (Co) Cooperativo o (Nc) No puede clasificarse.

Los administradores académicos encuestados respondieron (8 de 10) que la institución ofrece programas de tutorías conducidos por el profesorado y que en sus áreas académicas existe también este servicio (5 de 10). Indicaron además que la institución fomenta y que existen programas de mentoría o tutoría de pares (7 de 10) y que su área académica también cuenta con este servicio (6 de 10).

En armonía con el interés de la organización en desarrollar a la facultad y a los estudiantes en literacia tecnológica, los administradores académicos encuestados señalaron que las presentaciones mediante el uso de las computadoras (ej. *power point*), la navegación por Internet, el uso de páginas electrónicas y el uso de transparencias son estrategias favorecidas por la facultad (Tabla 17). Aun cuando la universidad promueve el uso de módulos y portafolios electrónicos, como mencionó en entrevista el líderato de la institución, los administradores académicos en este estudio, conocen de la existencia del recurso pero en términos generales, desconocen cuánta facultad lo utiliza.

Tabla 17. Recursos tecnológicos: por ciento de la facultad que utilizó el recurso en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 – Universidad I

Recursos tecnológicos	Por ciento de la facultad que utilizó el recurso.								Conozco este recurso, pero no sé cuánta facultad lo utilizó.	No conozco este recurso.	Este recurso no está disponible en la institución. N/A	Total
	76-100	51-75	51-100	26-50	26-100	< 26	Total	Ninguna				
presentaciones mediante el uso de computadoras (ej: <i>power point</i>) (C)	6	3	9	-	9	-	9	-	-	-	-	9
navegación por Internet (A)	5	2	7	1	8	1	9	-	-	-	-	9
uso de páginas electrónicas (A)	4	2	6	3	9	-	9	-	-	-	-	9
uso de transparencias (C)	3	3	6	1	7	1	8	-	1	-	-	9
correo electrónico (A)	3	1	4	1	5	2	7	-	2	-	-	9
textos multimedios (C)	3	1	4	1	5	1	6	1	2	-	-	9
envío electrónico de trabajos en línea (A)	2		2	2	4	-	4	1	4	-	-	9
películas (C)	1	4	5	1	6	-	6	-	3	-	-	9
búsqueda en banco de datos (A)	1	2	3	4	7	-	7	-	2	-	-	9
página electrónica del curso (A)	1	1	2	2	4	2	6	2	1	-	-	9
<i>Black Board</i> (C)	1	-	1	3	4	2	6	1	1	-	-	8
portafolios en formato electrónico (A)	1	-	1	2	3	1	4	1	4	-	-	9
pruebas y exámenes en línea (C)	-	2	2	2	4	2	6	1	2	-	-	9
videoconferencias (C)	-	2	2	-	2	2	4	1	4	-	-	9
foros de discusión en línea (<i>chat room</i>) (A)	-	2	2	-	2	1	3	1	5	-	-	9
documentales (C)	-	1	1	3	4	1	5	-	3	-	-	8
módulos electrónicos autotutoriales (A)	-	1	1	1	2	-	2	2	5	-	-	9

Nota. La letra al lado derecho de la estrategia se refiere a la clasificación de la misma en una de las siguientes categorías: (A) Activo, (Au) Auténtico, (C) Constructivo, (Co) Cooperativo o (Nc) No puede clasificarse.

Mecanismos para la adopción de metodologías

La Universidad I cuenta con mecanismos que apoyan la implantación de las metodologías educativas. (Apéndice H, I) Aquellos dispositivos identificados fueron los siguientes:

Mecanismos administrativos

Esta institución responde a una Junta de Directores y a cuerpos rectores académicos y administrativos, así como integra Comités académicos. Utiliza, además, procesos de consulta para la selección y reclutamiento de funcionarios administrativos académicos. Estos procesos de consulta suelen incluir facultad y en algunas instancias, estudiantes. Resulta necesario destacar que se vislumbra que el (la) máximo (a) incumbente en la Rectoría, en el Decanato Académico y en los Decanatos y escuelas sean evaluados por la comunidad universitaria cada tres años.

El Plan Estratégico, estructurado por la organización es considerado como uno de los documentos bases para determinar decisiones y cursos de acción. La Universidad I cuenta también con un Plan de Desarrollo Tecnológico.

Mecanismos académicos

Según los administradores académicos encuestados, entre los mecanismos de apoyo para la adopción de metodologías se incluye: el Plan Institucional de Capacitación de Facultad para el desarrollo de estrategias educativas y un plan interno del área académica para esos propósitos. Los administradores académicos también identificaron publicaciones educativas e institucionales en formato electrónico. No obstante, 5 de 10 administradores indicaron que en su área académica no existen proyectos subvencionados por fondos externos para capacitar al docente y apoyar sus procesos de enseñanza aprendizaje. Esto permite entender la prioridad institucional dirigida a fomentar una cultura de propuestas para allegar subvención económica externa.

Los administradores académicos encuestados respondieron (7 de 10) que en su área académica no existen acuerdos de colaboración o consorcios para promover la implantación de metodología educativa. Estas iniciativas suelen ser características propias de culturas de adhocracia y aunque la institución exhibe rasgos de liderato innovador y de asumir riesgos, las gestiones institucionales apuntan principalmente al desarrollo de sus miembros. Respecto a la pregunta que inquiriere sobre programas

académicos ofrecidos mediante educación a distancia, los administradores participantes (7 de 10) indicaron que la institución no está inmersa en esa clase de ofrecimientos.

Las entrevistas con el (la Rector (a) y el (la) Decano (a) Académico (a) permitieron identificar otros mecanismos como: talleres de inducción de facultad nueva, *team teaching*, encuestas a estudiantes y Programas de Intercambio de estudiantes.

Mecanismos fiscales o de infraestructura

Los administradores académicos encuestados indican que existen suficientes salones con equipo de computadora para el uso de la comunidad universitaria. Estos evalúan tales instalaciones entre muy buenas y buenas en términos de su adecuación para impartir los cursos. Sin embargo, cinco de nueve administradores académicos evaluaron como insuficiente la cantidad de personal con conocimiento en el área tecnológica que está disponible para el apoyo técnico de la facultad y de los estudiantes. Cuatro administradores restantes catalogan como más que suficiente y suficiente la cantidad de personal capacitado. No obstante, siete (7) de los encuestados convergen en que el apoyo técnico que ofrece el personal disponible es muy bueno o bueno.

La mitad de los administradores académicos encuestados afirma que la infraestructura tecnológica que apoya el aprendizaje de su área académica es regular. Al analizar las recomendaciones que estos ofrecieron para adoptar metodología emergente surge la deseabilidad de que cada miembro del claustro cuente con equipo tecnológico. Se teoriza sobre la posibilidad de que ambas premisas estén vinculadas. Los recursos tecnológicos con que cuenta la biblioteca de la institución, fueron evaluados entre muy buenos y buenos por la totalidad de los encuestados. Estos afirman que los recursos apoyan los procesos de enseñanza aprendizaje. Encontramos que la institución, también, posibilita la adquisición de licencias para el uso de tecnología en los predios de la Universidad.

Recomendaciones administrativas-académicas para la implantación de metodologías educativas emergentes

La Matriz Temática Conceptual que aparece a continuación ilustra las recomendaciones ofrecidas por el (la) Rector (a) y el (la) Decano (a) académico (a) durante las entrevistas.

Matriz de las recomendaciones administrativas y académicas ofrecidas por el (la) rector (a) y decano (a) académico (a) para apoyar la adopción de tecnologías emergentes- Universidad I

Categoría	Recomendaciones académicas	Recomendaciones administrativas
Infraestructura		Fomentar el desarrollo de la infraestructura organizacional Alquiler de equipo tecnológico
Estudiantil	Creación de Centros de Investigación y Publicación Creación de Políticas de Investigación Fomentar el currículo institucional de educación general Promover Programas de Intercambio Estudiantil	
Facultad	Creación de Comités de Currículo Institucional Creación de Comité de Avalúo Institucional Apoyar el desarrollo de Propuestas para obtener fondos externos, principalmente, Título V Creación de Centros de Investigación y Publicación Creación de Políticas de Investigación Fomentar el currículo institucional de educación general Proveer estipendio a la facultad para el desarrollo de literaria tecnológica	Trabajar en armonía con los estándares de acreditación Proveer instalaciones multimedia para la facultad
Otros		Fomentar la evaluación de todos los funcionarios claves cada tres años Atender los conflictos “ Demostrar apertura al comenzar nuevos proyectos” “Actuar administrativamente sin temor”

Las recomendaciones académicas y administrativas ofrecidas por el (la) rector (a) y el (la) decano (a) académico (a) han sido segregados por categorías temáticas para facilitar su análisis. Notamos que aun cuando las recomendaciones pueden ir dirigidas a diversas categorías, es a la facultad a quien apunta la mayor parte de las acciones que posibilitan la adopción de tecnologías emergentes. Algunos planteamientos constituyen afirmaciones más que recomendaciones, pero la carga valorativa que las fundamenta podría ser determinante para lograr su implantación.

Los Decanos, Coordinadores y Directores de Programas también proveyeron recomendaciones de naturaleza académica y administrativas para la adopción de metodologías educativas emergentes. Ambos renglones contaron con escasa información no obstante, sus planteamientos apuntaron a la necesidad de asignar más presupuesto y al desarrollo de más talleres de capacitación de recursos tecnológicos. Abogaron también por la adquisición de equipo tecnológico para cada miembro de la facultad.

Análisis

Esta institución categorizada por el Directorio Carnegie 2005, como *Bac/Diverse: Baccalaureate College-Diverse Fields* responde mediante acciones y actividades al renglón asignado. Las características de la Universidad I sugieren un perfil que apunta predominantemente hacia una cultura de desarrollo implantada por el liderato de la alta gerencia. La apertura hacia la participatividad del claustro y de los estudiantes evidenciado mediante múltiples estrategias de comunicación multilateral fundamenta este hecho. Los rasgos de flexibilidad y receptividad están presentes en la expresión administrativa “apertura a la toma de iniciativas”. Los elementos de discusión y diálogo surgen reiteradamente en las entrevistas y en los documentos rectores analizados. Por otro lado, la evaluación es percibida como un mecanismo de participación y en este aspecto la institución y sus constituyentes están sujetos al escrutinio de la comunidad externa. Este proceso involucra participación y comunicación multisectorial. La Codificación Lofland reflejó que en las reuniones la asistencia de la facultad es multitudinaria. Otras acciones significativas en la ejecutoria de los funcionarios fueron los procesos de consulta y la participación de la comunidad universitaria al estructurar la política de educación general. El planteamiento relativo a que “la expresión

(comunicación) es sinónimo del éxito”expone una de las características fundamentales del liderato.

En armonía con la predominancia de la cultura de desarrollo, los valores que fomentan la cohesión institucional apuntan hacia el compromiso como un valor común entre la facultad y la administración. El logro de una cultura efectiva demanda de tareas que requieren paciencia, compromiso y amplia participación (Gordon, 1999). El compromiso es vital para enfatizar la centralidad de las actividades, pero el impacto más significativo es el que logra el compromiso a nivel de la prestación de programas y servicio (Gordon, 2002).

La investigación y la evaluación así como la planificación y el servicio fueron otros factores identificados. La investigación encuentra apoyo en la misión, al destacar que enfatiza las disciplinas de artes, ciencias y tecnologías, en el Plan Estratégico y en el Centro de Investigaciones y Publicaciones creado con la participación de la facultad. La evaluación, como valor institucional se hace evidente en la alineación del Plan Estratégico con los requisitos mínimos del Consejo de Educación Superior y con los estándares de la agencia acreditadora *Middle States Association*, en la participación de la comunidad universitaria, en la evaluación de los funcionarios y en los procesos de consulta. También está sustentada por la organización del Comité de Avalúo del Aprendizaje que trabaja con los métodos educativos que usan los profesores.

La planificación como elemento de cohesión institucional aparenta estar fuertemente vinculado a los asuntos académicos y administrativos. La agenda curricular, en torno al componente de educación general y la presencia del Plan Estratégico enfatizan este valor. La expresión “la academia debe ser más ágil y práctica al resolver los problemas del país” y “la universidad cuenta con la economía del conocimiento” sugieren la pertinencia de un proceso de planificación mediante proyectos educativos y de investigación que contribuyan a los métodos de enseñanza y que alienten las iniciativas docentes (Gordon, 2002).

El servicio surge también como un valor organizacional de la alta gerencia. Este aparece explícito en la misión y se refleja en el comentario de los administradores respecto a que la institución exhibe “una cultura compleja y de servicio”. El documento Propuesta para una nueva Universidad establece que es “necesario que la institución

pueda realizar efectivamente su misión de servicio al país fortaleciendo sus nexos con la comunidad externa”.

Los valores de los administradores resultan ser cónsonos con la importancia que le adscribe la comunidad universitaria al programa de educación general, a la recopilación y análisis de datos (evaluación y avalúo) y a la investigación, pero esta última como un vehículo de prestigio individual. No obstante, los rasgos culturales más destacados por la comunidad universitaria, a juicio de los administradores encuestados, fueron aquellos que apuntan en primer lugar a culturas burocráticas/gerenciales, a culturas colegiadas o de clan y en menor grado a culturas de desarrollo y de adhocracia. Según un Informe preparado por ASHE (2005), cuando las instituciones se tornan complejas y más abarcadoras las culturas institucionales crecen desconectadas unas de otras. En el caso de la Universidad I, el análisis realizado sugiere que la comunidad avala los valores fundamentales de investigación, evaluación y planificación curricular, pero aparenta cierto apego a algunos rasgos culturales tradicionales. La tendencia a la burocratización de los proceso se distancia ligeramente de los lineamientos de cultura de desarrollo demostrados explícitamente por la alta gerencia.

La toma de decisiones institucional se caracteriza por la participación y por el énfasis en el crecimiento de sus miembros. Ambos elementos apuntan a culturas de desarrollo. Los mecanismos que posibilitan la toma de decisiones incluyen: la deliberación de cuerpos rectores y de grupos multisectoriales. La adquisición y uso de tecnología en la academia parece estar fuertemente vinculado al proceso decisonal. Las actividades relativas al desarrollo de educación a distancia, módulos y portafolios electrónicos apoyan esta aseveración. Los hallazgos obtenidos entre los administradores académicos encuestados, presentan convergencia en la necesidad de desarrollar literacia tecnológica en la facultad y en los estudiantes. Notamos que aun cuando esto constituye una prioridad institucional, los encuestados evalúan como insuficiente el personal con conocimiento tecnológico, aunque reconocen que los recursos disponibles apoyan los procesos de la comunidad universitaria. La recomendación sobre dotar a cada miembro de facultad con tecnología, algo que marcaría fuertemente el presupuesto institucional, sugiere un vínculo entre la evaluación de la infraestructura tecnológica en sus respectivas áreas académicas y la recomendación de que se provea equipo a cada docente. Notamos que el interés

institucional en desarrollar una cultura que valore la preparación de propuestas para allegar fondos externos parece ir dirigida a la capacitación docente y a la adquisición de tecnología para fines educativos. En términos generales, la infraestructura de los salones con equipo y la adecuada condición de estos para impartir los cursos demuestra la consistencia institucional en apoyar ese renglón.

Cónsono con una cultura de desarrollo, se encontró que la biblioteca de la Universidad I promueve el enriquecimiento conceptual y práctico de sus miembros mediante recursos tecnológicos que apoyan el proceso de enseñanza/aprendizaje; así como un Plan de Desarrollo Tecnológico y planes de capacitación de facultad a nivel institucional y programático.

La revisión de prontuarios permitió determinar que sobre el 70 por ciento de los documentos contenían una sección específica para las estrategias de enseñanza. Esto coloca en perspectiva la prioridad que la institución le confiere a estas al incluir una sección en el formato oficial de prontuarios. Notamos que en ocasiones de manera intercambiable se incluían métodos de evaluación en la sección de estrategias.

El análisis de las metodologías educativas contenidas en estos, sugieren, prioritariamente, una combinación de estrategias donde privilegian la implantación de estrategias constructivas seguidas por estrategias activas. Al efectuar la triangulación encontramos que estos datos guardan relación con los informados por los administradores académicos en los cuestionarios administrados. Esto sugiere un vínculo entre la disposición institucional a desarrollar sus miembros y el desarrollo conceptual que persiguen las metodologías implantadas. En las estrategias educativas se identificó el uso de la tecnología en el proceso de enseñanza. Esto es cónsono con la agenda institucional, no obstante, los datos sugieren que los portafolios y los módulos electrónicos evidencian un uso o promoción limitada.

Entre las recomendaciones que ofrecen los funcionarios para adoptar metodologías educativas emergentes prevalecen las académicas y principalmente las que impactan directamente a la facultad y por consiguiente al estudiante. Estas destacan la creación de organismos que fomenten y enriquezcan la investigación, el currículo, la tecnología aplicada a la educación y el avalúo. La perspectiva de estas recomendaciones valida la cultura de desarrollo que esta institución persigue. Encontramos, además, que las

recomendaciones administrativas para integrar métodos educativos innovadores se dirigen hacia aquellas propias de la infraestructura como lo es adquisición de equipo tecnológico y a elementos que influyen en la facultad como lo son la evaluación de funcionarios y la evaluación institucional por agencias externas.

Conclusión

La Universidad I exhibe una combinación de rasgos donde se destaca una cultura organizacional de desarrollo. La completa alineación de las características de líderato, de los valores institucionales y de los énfasis estratégicos bajo este arquetipo apunta hacia el desarrollo como cultura predominante. La participatividad, el compromiso, el énfasis en la planificación, la evaluación y la investigación, la flexibilidad en la toma de decisiones y el énfasis en el crecimiento y el desarrollo de sus miembros sugieren una cultura que aboga por la capacitación de sus constituyentes y por el éxito futuro de sus egresados. La perspectiva cultural de la alta gerencia estuvo de manifiesto consistentemente en las expresiones de los funcionarios principales y sus planteamientos cobraban vigencia en la misión y en otros documentos rectores analizados.

El líderato exhibe, además, características propias de líder innovador en términos del desarrollo y adquisición de recursos para fortalecer la gestión académica. La posición administrativa de asumir riesgos sugiere rasgos de una cultura de la adhocracia por lo que aparenta que la institución cuenta con un líderato transformacional a partir del papel activo que asume para cambiar las expectativas y enfocarse en el progreso institucional. El elemento mediador, propio de las culturas negociadoras, surge en determinadas instancias dentro del discurso administrativo. Sin embargo, el énfasis reside en la participatividad de los constituyentes. La tendencia institucional a privilegiar la innovación tecnológica podría aportar unas características particulares de la cultura de adhocracia.

La comunidad universitaria, a juicio de los administradores encuestados, exhibe también rasgos combinados donde se manifiestan elementos de normas, procedimientos y control, destaque de la libertad de cátedra, de la importancia del programa de educación general e importancia a la innovación en infraestructura tecnológica. Los marcos conceptuales usados en este estudio permiten sugerir que este comportamiento podría

estar vinculado a culturas burocrática/ gerencial, culturas de clan y culturas de adhocracia, en menor proporción. Dentro de este contexto, la comunidad universitaria demuestra un proceso de transición en el paradigma administrativo tradicional. Las características propias de una cultura de desarrollo aparecieron en escasas instancias entre los primeros diez aspectos a los que la comunidad universitaria le adjudica extrema importancia, según los administradores académicos. En el caso en que apareció con preeminencia estuvo relacionada con la capacidad de la facultad para fortalecer el currículo, cónsono con su interés en la revisión de la educación general.

Aparenta ser que la cultura predominante en los sectores estudiados, aun cuando poseen valores institucionales similares le adscriben prioridad a diferentes aspectos. En el caso de la alta gerencia, sugiere que el enfoque principal es el desarrollo de sus miembros y en el de la comunidad universitaria, a juicio de los encuestados, es la combinación de elementos colegiados, burocráticos y de adhocracia. Teorizamos que esto podría ser un factor limitante en el adelanto de agendas institucionales vinculadas a capacitación docente y a fondos externos, entre otros.

Las metodologías educativas, trianguladas metodológicamente, apuntan hacia estrategias educativas combinadas donde predomina la constructiva. Esto resulta necesario dado el énfasis de la misión institucional a la producción y difusión del conocimiento. Notamos la inclinación por el uso de metodología tradicional como lo es la conferencia. Las estrategias activas también exhiben una presencia moderada en la sala de clases y las técnicas cooperativas y auténticas aparecen aunque con menor intensidad. La cultura de desarrollo que implanta la administración podría impactar positivamente la adopción de estrategias cooperativas y auténticas en los Departamentos.

La tecnología está fuertemente vinculada a la cultura de desarrollo identificada. La planificación tecnológica y los desarrollos en esa área son consistentes con los objetivos de capacitación establecidos por la Universidad. A nivel de uso en la sala de clases se evidencia la implantación de las tecnologías más comunes y una menor presencia de módulos y portafolios electrónicos, evidentemente esto forma parte del proceso de transición cultural por el que atraviesa la institución.

Las recomendaciones ofrecidas para la adopción de metodologías emergentes avalan el trasfondo cultural que la alta gerencia privilegia. Estas van dirigidas al crecimiento del

claustro y de sus estudiantes, postura cónsona con una cultura de desarrollo y con los propósitos expuestos en la misión institucional.

Caso: Universidad II

Perfil general

La Universidad II es una institución pública localizada en el área norte de la Isla de Puerto Rico. La misma está clasificada por el 2005 *Carnegie Classifications* como RU/H: Research Universities (*high research activity*) (Carnegie Foundation, s.f.).

El desarrollo de esta institución se remonta a las primeras décadas del siglo veinte. La primera oferta académica fue desarrollada en el área de educación y comenzó con una matrícula de 173 estudiantes. Cuatro años después de su fundación gradúa su primera clase, compuesta por 13 estudiantes (Universidad II, 2002). Actualmente, esta institución cuenta con más de un centenar de programas, una matrícula de alrededor de 20,000 estudiantes y otorga cerca de 3,000 grados anualmente.

Oferta académica

En la tabla 18 se observa el total de programas y la matrícula de estudiantes por área académica. Es importante señalar que los programas académicos fueron contabilizados según lo presenta oficialmente la institución en el catálogo 2003-2006 (Universidad II, 2003, s.f.) Para efectos de este estudio, el nivel de especialidad o subespecialidad fue considerado como programa separado al de su origen. Los programas fueron clasificados por las investigadoras en cinco áreas académicas utilizando la clasificación por CIP que realiza la institución para cada programa. La lista de CIP a dos dígitos clasificada por área de estudio se presenta en el Apéndice J.

**Tabla 18. Total de programas y total de matrícula.
Primer semestre 2005-2006 - Universidad II**

Área de estudio	Programas*		Matrícula	
	Total	Por ciento	Total	Por ciento
Sociohumanista	74	42.3	9,189	45.1
Certificado pos grado	1	0.6	4	0.0
Bachillerato	36	20.6	6,675	32.7
Maestría	30	17.1	1,416	6.9
Primer nivel profesional	1	0.6	717	3.5
Doctorado	6	3.4	377	1.8
Educación	49	28.0	4,617	22.6
Certificado pos grado	2	1.1	45	0.2
Bachillerato	27	15.4	3,997	19.6
Maestría	17	9.7	341	1.7
Doctorado	3	1.7	234	1.1
Administración de empresas y Sistemas de oficina	23	13.1	3,051	15.0
Bachillerato	12	6.9	2,679	13.1
Maestría	9	5.1	320	1.6
Doctorado	2	1.1	52	0.3
Ciencias y tecnología	20	11.4	3,450	16.9
Certificado pos grado	2	1.1	8	0.0
Bachillerato	8	4.6	2,929	14.4
Maestría	6	3.4	308	1.5
Doctorado	4	2.3	205	1.0
Salud	9	5.1	88	0.4
Programas de traslado	9	5.1	88	0.4
Total	175	100.0	20,395	100.0

Fuente: Los datos provienen del Catálogo general de programas subgraduados 2003-2006, Universidad II, 2003; Catálogo graduado 2003-2006, Universidad II, s.f; Libro de datos estadísticos 2005-2006, Universidad II, s.f.

Nota. 113 estudiantes no contaban con clasificación por programa por lo tanto quedaron excluidos de la tabla.

* El nivel de especialidad o subespecialidad fue considerado como programa separado al de su origen.

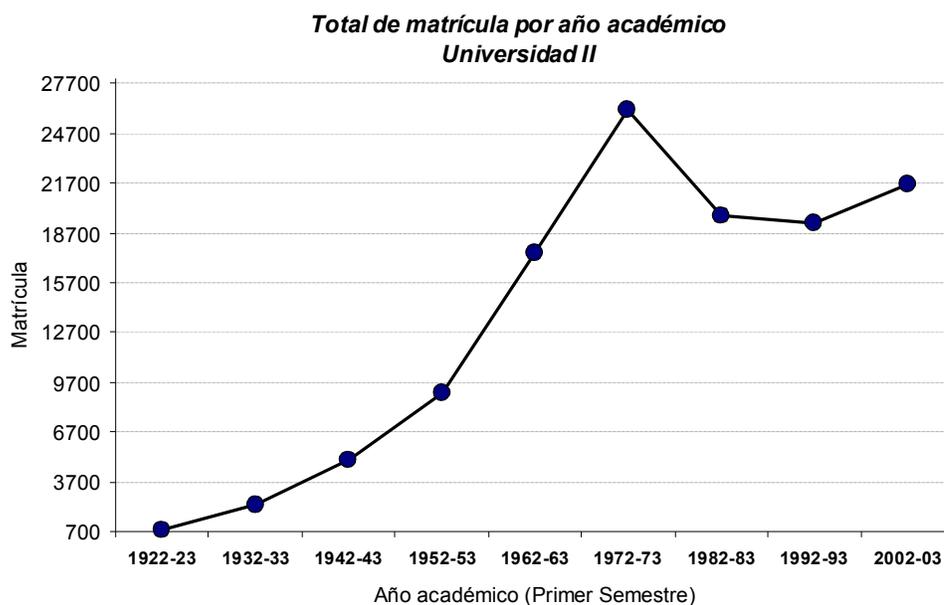
La Universidad II ofrece desde bachillerato hasta nivel doctoral, además de certificados de pos grado. En el primer semestre académico 2005-2006 contaba con 175 programas académicos (incluyendo certificados de pos grado) y una matrícula de 20,508 estudiantes. Un 42.3 por ciento de los programas de la institución pertenece al área sociohumanista. Esta área académica cuenta con la mayor cantidad de programas en todos los niveles de estudio (excluyendo el programa de pos grado). Es importante destacar que un 20.6 por ciento de todos los programas de la Universidad II son del nivel de bachillerato de esta área de estudio, mientras que el por ciento correspondiente a la maestría es 17.1.

La segunda área académica con mayor cantidad de programas es educación. Esta cuenta con 49 ofertas lo cual constituye un 28.0 por ciento del total de programas que ofrece la institución. Las áreas de administración de empresas y sistemas de oficina y ciencias y tecnología son las de menor cantidad de ofertas contando con un 13.1 y 11.4 por ciento del total de programas de la Universidad II, respectivamente. Aún cuando esta institución no ofrece grados en el área de la salud, cuenta con nueve (9) programas de traslado y 88 estudiantes matriculados en los mismos.

Matrícula

Como se mencionó anteriormente, esta institución comenzó con una matrícula de 173 estudiantes. En la gráfica 3 se puede observar que a mediados de siglo veinte (1952-1953) ya contaba con cerca de 9,000 estudiantes. En 1972-1973 presentó una matrícula de alrededor de 26,000. Esto pudiera estar relacionado al desarrollo de programas de becas para estudios de nivel post secundario otorgado por el gobierno de Estados Unidos en ese período. En los últimos años de los cuales se tiene información oficial, se observa que la matrícula total se ha mantenido alrededor de 20,000 estudiantes. Los últimos datos disponibles, correspondientes al primer semestre 2005-2006, presentan una matrícula de 20,508 estudiantes.

Gráfica 3. Total de matrícula por año académico – Universidad II



Fuente: Los datos provienen del Libro de datos estadísticos 2005-2006, Universidad II, s.f.

Los datos de la tabla 18 muestran que un 45.1 por ciento de los estudiantes matriculados en el primer semestre académico 2005-2006 pertenecía a programas del área sociohumanista. Es importante señalar que uno de cada tres estudiantes de la Universidad II está matriculado en el bachillerato del área sociohumanista (32.7%). Después de ésta, la Segunda área con mayor cantidad de estudiantes matriculados es educación. Un 22.6 por ciento de los estudiantes de la institución pertenecían al área de educación. Por otro lado, uno de cada cinco estudiantes de la universidad realizaba estudios de bachillerato en educación (19.6%). Se puede observar que más de la mitad (52.3%) de los estudiantes de la institución está matriculado en el nivel de bachillerato de algún programa del área sociohumanista o educación. En el caso de administración de empresas y sistemas de oficina y el área de ciencias y tecnología, es importante señalar que aún cuando la primera cuenta con mayor cantidad de programas académicos, ciencias y tecnología presenta mayor número de estudiantes matriculados. Administración de empresas y sistemas de oficina sólo supera ligeramente la matrícula en el nivel de maestría donde cuenta con 320 estudiantes mientras que ciencias y tecnología reporta 308.

Es necesario destacar que 868 estudiantes de la institución están matriculados en el nivel doctoral lo que representa un 4.2 por ciento del total de estudiantes matriculados en la institución. El área académica con mayor número de estudiantes en programas doctorales es sociohumanista. Un total de 377 estudiantes doctorales pertenecen a esta área de estudio mientras que en educación y ciencias y tecnología se reportan 234 y 205 respectivamente. El área académica con menor número de estudiantes de nivel doctoral es administración de empresas y sistemas de oficina la cual cuenta con 52 estudiantes matriculados.

La matrícula en programas doctorales ha sido la de mayor crecimiento entre 1995-1996 y 2005-2006. Algunos de los grados académicos han presentado comportamiento errático y otros un menor aumento comparado con la matrícula de grado doctoral. Esto ha permitido que entre 1995-1996 y 2005-2006, la matrícula de este grado académico haya aumentado marcadamente su por ciento de representación. En la tabla 19 se presenta la distribución de matrícula por nivel académico.

**Tabla 19. Distribución de matrícula por nivel académico.
Años académicos 1995-1996 al 2005-2006 - Universidad II**

Año académico	Nivel académico					Total
	Certificado pos grado	Bachillerato	Maestría	Primer nivel profesional	Doctorado	
1995-1996	-	81.5	14.0	2.6	2.0	20,027
1996-1997	-	82.1	13.4	2.5	2.0	20,515
1997-1998	* 0.0	82.5	12.8	2.7	2.0	21,164
1998-1999	* 0.0	83.1	11.8	2.7	2.4	21,385
1999-2000	* 0.0	83.2	11.6	2.6	2.6	21,539
2000-2001	* 0.0	83.2	11.6	2.7	2.5	21,539
2001-2002	0.2	82.5	11.5	3.1	2.7	21,561
2002-2003	0.3	81.9	11.4	3.2	3.2	21,666
2003-2004	0.1	81.5	11.5	3.3	3.5	21,909
2004-2005	0.2	81.4	11.4	3.3	3.7	21,755
2005-2006	0.3	80.1	11.9	3.5	4.2	20,528

Fuente: Los datos provienen del Libro de datos estadísticos 2005-2006, Universidad II, s.f.

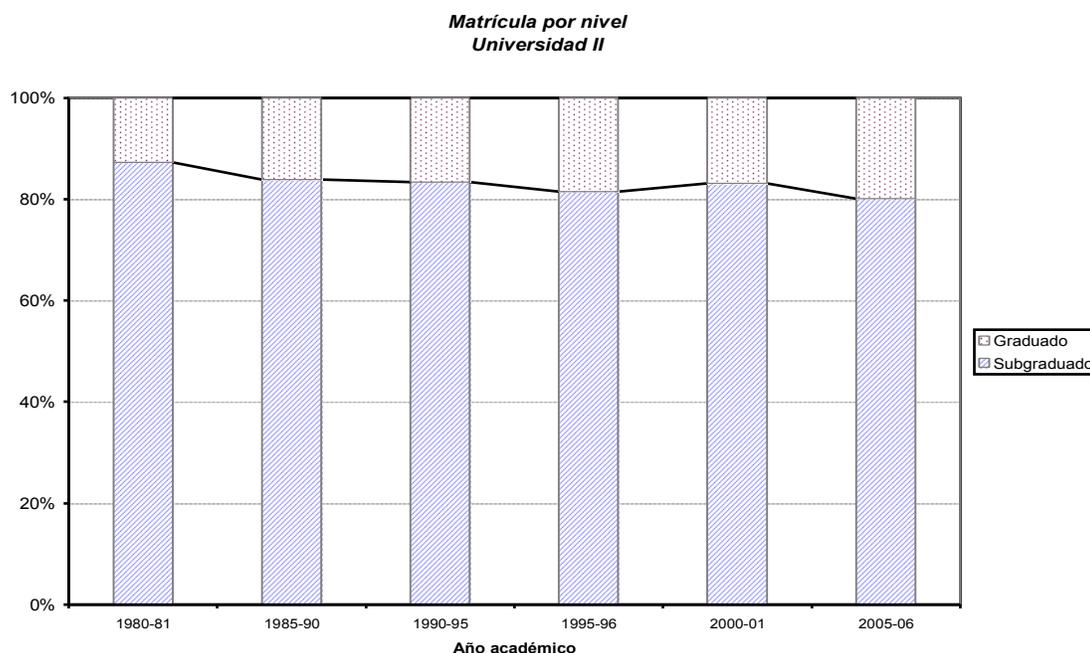
* Menos de cuatro casos

Aunque se presenta el mismo patrón en la distribución por nivel en cada año académico, se observa que el grado doctoral, seguido por el primer nivel profesional, ha

aumentado su representación en la institución entre 1995-1996 y 2005-2006. Los estudiantes matriculados en programas doctorales representaban el 2.0 por ciento del total de estudiantes en la institución en 1995-1996. Diez años más tarde, el por ciento correspondiente es 4.2. Los datos del primer nivel profesional son 2.6 por ciento y 3.5 por ciento respectivamente. Por otro lado, el grado de maestría representaba un 14.0 por ciento del total de la matrícula de 1995-1996 y disminuyó a 11.9 por ciento en 2005-2006. En números absolutos, la matrícula del grado de maestría se redujo en un 12.8 por ciento entre 1995-1996 y 2005-2006, contrario al primer nivel profesional y el grado doctoral que aumentaron su matrícula en un 39.5 y 118.5 por ciento respectivamente para los mismos años.

En el año 1995-1996, la matrícula subgraduada representaba un 81.5 por ciento del total de estudiantes en la Universidad II. Aunque su representación aumentó entre 1997-1998 y 2000-2001, en 2005-2006 contó con un 80.1 por ciento. En la gráfica 4 se puede apreciar mejor la distribución de la matrícula por nivel desde 1980-1981.

Gráfica 4. Matrícula por nivel – Universidad II



Fuente: Los datos provienen del Libro de datos estadísticos 2005-2006, Universidad II, s.f.

Se observa que en 25 años, la matrícula subgraduada ha disminuido, mientras la matrícula del nivel graduado ha aumentado su representación.

Respecto al número de créditos tomados por los estudiantes, en la tabla 20 se puede observar la distribución de matrícula por carga de estudio. Los datos revelan que ocho de cada diez estudiantes de la Universidad II estudian a tiempo completo (79.1%), lo que la convierte en una matrícula fundamentalmente tradicional. Los por cientos correspondientes para el nivel subgraduado y graduado son 81.9 y 67.8, respectivamente.

**Tabla 20. Distribución de matrícula por carga de estudio y nivel académico.
Primer semestre 2005-2006 -Universidad II**

Carga de estudio por nivel académico		Total	Por ciento
Nivel Subgraduado		16,445	100.0
	Tiempo completo	13,472	81.9
	Tiempo parcial	2,973	18.1
Nivel graduado		4,083	100.0
	Tiempo completo	2,769	67.8
	Tiempo parcial	1,314	32.2
Total		20,528	100.0
	Tiempo completo	16,241	79.1
	Tiempo parcial	4,287	20.9

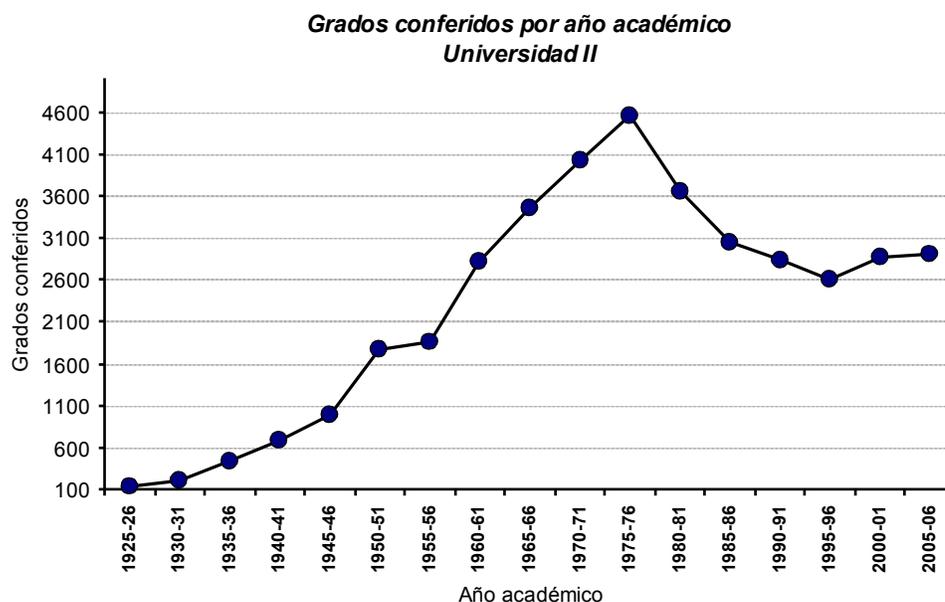
Fuente: National Center for Education Statistics (IPEDS), s.f.

Grados conferidos

Como se mencionó anteriormente, la primera clase de esta institución estuvo compuesta por 13 estudiantes. El bajo número de grados otorgados en comparación con la matrícula de años previos, respondió a que muchos estudiantes fueron reclutados por el gobierno antes de culminar sus estudios debido a la gran necesidad de maestros en ese período (Universidad II, 2002).

Para mediados del siglo 20, la Universidad II otorgaba cerca de 1,800 grados (Gráfica 5).

Gráfica 5. Grados conferidos por año académico – Universidad II



Fuente: Los datos provienen del Libro de datos estadísticos 2005-2006, Universidad II, s.f.

Los datos presentan un marcado aumento en 1975-1976, cuando se reportaron alrededor 4,500 grados conferidos. Según se estableció previamente, esto pudiera ser el resultado del aumento en matrícula producto del desarrollo de programas de becas para estudios de nivel post secundario otorgado por el gobierno de Estados Unidos en esta década. En los últimos años de los cuales se tiene información, la otorgación de grados se ha mantenido alrededor de 3,000. Es importante señalar que, según la última información disponible por reglamentación federal, esta institución cuenta con una tasa de graduación de bachillerato de 49 por ciento (cohorte 2000). La tasa de graduación ha fluctuado entre 44 y 53 por ciento para los cohortes comprendidos entre 1993 y 2000 (Universidad II, s.f).

En la tabla 21 se puede observar la distribución de grados conferidos por nivel académico.

**Tabla 21. Distribución de grados conferidos por nivel académico.
Años académicos 1995-1996 al 2005-2006 - Universidad II**

Año académico	Nivel académico					Total
	Certificado post grado	Bachillerato	Maestría	Primer nivel profesional	Doctorado	
1995-1996	-	82.5	11.7	4.7	1.1	2,600
1996-1997	-	80.1	13.4	4.7	1.7	2,543
1997-1998	-	82.8	10.3	4.7	2.2	2,353
1998-1999	-	80.5	11.0	6.2	2.3	2,769
1999-2000	-	82.2	11.4	4.6	1.8	2,818
2000-2001	-	83.2	9.3	4.9	2.6	2,878
2001-2002	0.3	82.7	10.6	4.3	2.1	3,096
2002-2003	0.9	83.8	8.8	4.6	2.0	3,192
2003-2004	0.7	81.2	10.1	6.2	1.8	2,988
2004-2005	0.6	80.7	10.4	6.2	2.1	2,890
2005-2006	1.0	78.0	12.0	5.9	3.1	2,902

Fuente: Los datos provienen del Libro de datos estadísticos 2005-2006, Universidad II, s.f.

Los datos revelan que aunque se ha mantenido un mismo patrón en cuanto a la distribución por nivel, el doctorado ha aumentado de manera más marcada su representación, seguido por el primer nivel profesional. En 1995-1996 los grados doctorales conferidos representaban el 1.1 por ciento del total, mientras que en el 2005-2006 el por ciento correspondiente fue 3.1. En el caso de los grados conferidos de primer nivel profesional los por cientos en estos años fueron 4.7 y 5.9, respectivamente. Los grados conferidos de nivel de maestría aumentaron ligeramente en representación. En 1995-1996 un 11.7 por ciento del total de grados conferidos en la institución fueron de nivel de maestría y en 2005-2006 se reportó un 12.0 por ciento. Por otro lado, a nivel subgraduado se observa una disminución en la representación. En 1995-1996 se registró que un 82.5 por ciento de grados otorgados fueron de nivel subgraduado, mientras el por ciento correspondiente en 2005-2006 fue de 78.0.

En términos absolutos, todos los niveles presentaron aumentos en la otorgación de grados entre 1995-1996 y 2005-2006. El nivel doctoral presentó un aumento de 28 a 90 grados conferidos, por lo tanto se ha triplicado la otorgación de grados en estos diez años. El primer nivel profesional contó con un aumento de 38.2 por ciento, y las maestrías de un 15.2. El nivel subgraduado es el de menor crecimiento, presentando un aumento de sólo 5.5 por ciento en la otorgación de grados entre 1995-1996 y 2005-2006.

Recurso humano

La institución cuenta con de 1,690 empleados en labor docente (Tabla 22). Entre éstos, se observa dominio numérico de la mujer. Un 51.5 por ciento del total de la facultad son mujeres. Con relación al grado académico más alto completado, los datos revelan que un 56.3 por ciento del personal docente cuenta con doctorado o juris doctor, mientras un 37.8 por ciento ostenta un grado de maestría. Por otro lado, cerca de ocho de cada diez profesores (77.1%) trabajan a tiempo completo en la institución.

Tabla 22. Características del personal docente. Año académico 2005-2006 - Universidad II

Variables		Total	Por ciento
Género			
	Femenino	870	51.5
	Masculino	820	48.5
Total		1,690	100.0
Preparación académica			
	Doctorado/Post-Doctorado	904	53.5
	Juris Doctor	47	2.8
	Maestría	639	37.8
	Bachillerato	53	3.1
	Certificado	2	0.1
	Otro	45	2.7
Total		1,690	100.0
Tipo de nombramiento**			
	Permanente a tiempo completo	945	56.1
	Probatorio a tiempo completo	157	9.3
	Contrato a tiempo completo	197	11.7
	Permanente a tiempo parcial	1	0.1
	Contrato a tiempo parcial	384	22.8
Total		1,684	100.0

Continuación Tabla 22		
Categoría ocupacional		
Enseñanza	1,254	74.2
Enseñanza e investigación (combinados)	177	10.5
Investigación	76	4.5
Servicio público	121	7.2
Ejecutivo/administrativo/gerencial	62	3.7
Total	1,690	100.0
Rango***		
Catedrático	525	50.1
Catedrático asociado	230	22.0
Catedrático auxiliar	180	17.2
Instructor	112	10.7
Total	1,047	100.0

Fuente: Los datos provienen del Libro de datos estadísticos 2005-2006, Universidad II, s.f.

Nota. Personal docente incluye bibliotecarios, enseñanza, trabajador social, investigadores, etc.

** Ocho casos para los cuales no hay información disponible.

***Personal docente a tiempo completo en labores de enseñanza y enseñanza e investigación combinados. Un profesor sin información de rango.

Cerca de tres de cada cuatro profesores de la institución se dedica principalmente a la enseñanza (74.2%) y un 4.5 por ciento a la investigación. Por otro lado, un 10.5 por ciento realizan investigación y enseñanza combinadas. Un 7.2 por ciento se dedica principalmente al servicio público y un 3.7 por ciento está en posiciones gerenciales, administrativas o ejecutivas.

Del total de profesores a tiempo completo en labores de enseñanza (incluye enseñanza e investigación combinados), la mitad posee rango de catedrático (50.1%), un 22.0 por ciento son catedráticos asociados y un 17.2 por ciento catedrático auxiliar. El por ciento correspondiente a la categoría de instructor es 10.7 por ciento.

En la tabla 23 se puede observar la distribución de personal no docente por categoría ocupacional.

Tabla 23. Distribución de personal no docente por categoría ocupacional.**Año académico 2005-2006 - Universidad II**

Categoría ocupacional	Total	Por ciento
Clerical/Secretarial	795	35.4
Servicio/Mantenimiento	557	24.8
Profesionales	478	21.3
Personal diestro	205	9.1
Técnico paraprofesional	145	6.5
Ejecutivo/Administrativo/Gerencial	65	2.9
Total	2,245	100.0

Fuente: Los datos provienen del Libro de datos estadísticos 2005-2006, Universidad II, s.f.

La categoría con mayor número de personal no docente es la clerical/secretarial (35.4%), seguido por la categoría de servicio/mantenimiento. Uno de cada cuatro empleados no docentes laboran en servicio o mantenimiento (24.8%). El por ciento correspondiente a la categoría profesional es 21.3. Se encontró que sólo un 2.9 por ciento del personal no docente labora en posición ejecutiva, administrativa o gerencial.

Hallazgos

Perfil cultural

Rector (a) y Decano (a) académico (a)

La participación activa, la receptividad y la atención a la diversidad fueron las características que ambos (as) funcionarios (as) le atribuyeron al liderato, durante entrevistas realizadas separadamente. Elementos tales como; compartir la responsabilidad, abogar por el servicio al país, promover el bien social y el compromiso fueron rasgos enfatizados como propios del liderato de la Universidad II. Estos están vinculados con los enunciados de la misión institucional y con las metas establecidas.

La participatividad se refleja en la expresión “el liderato permite que los administradores traigan su propia visión y las prioridades, y “Existe mucha participación de la administración, de la facultad, de los estudiantes y del ambiente externo”. También se ejemplariza en el planteamiento de que “la administración incorpora el insumo de los

sectores” aun cuando reconoce que en ocasiones se necesita involucrar más personas de las necesarias pues esto confiere credibilidad al proceso”. La administración establece que se requiere “peritaje en diferentes áreas y diferentes modos de ver la institución” de la misma manera conceden al líder un afán por fortalecer la eficiencia. Esta aseveración supone que “Esto implica involucrarse de lleno en el análisis de los procesos y de su efectividad”. También se establece que el líder propicia la claridad y transparencia en los procesos de evaluación y establece criterios de cumplimiento claros.

Estos administradores (as) perciben que la facultad es receptiva a un liderato combinado “que se nutre del insumo de los sectores”. Señalan que “la facultad es receptiva en la medida en que las instancias escuchan y tienen la opción de aprobar”. Establecen también que “la generación más joven de profesores ha demostrado ser más receptiva a este liderato”.

Como valores institucionales surge la excelencia académica, mediante la formación integral establecida en la misión, la apertura para alianzas y consorcios, la efectividad traducida en responsabilidad presupuestaria y la productividad. En armonía con los enunciados de la misión, la investigación y el uso de la tecnología aparecen como valores destacados.

Al aplicar la Codificación Lofland el apoyo a la investigación aparece como un elemento significativo en la ejecutoria de los funcionarios. A estos fines, durante las entrevistas los (as) reconocen que “Existe una transformación, una etapa de transición en el cuerpo docente a nivel investigativo”. Esta situación surge también en el aspecto tecnológico. Este es visualizado como un elemento esencial aunque se reconoce que el “peso de la tradición hace mas lenta la innovación”. Sin embargo, indican que “se ve poco a poco que se crea un grupo de gente más tecnológicamente preparada con necesidades distintas y que reclaman que se satisfagan esas necesidades”. Tanto la investigación como el uso educativo de la tecnología podrían “fomentar el aumento en la efectividad de la enseñanza” y “la transformación” que distingue y busca el liderato institucional. La tecnología surge como un valor común a la administración y a la facultad. A estos fines se establece que “Existe consenso sobre la tecnología como un valor, y la institución aspira va moverse a eso”. Otros valores comunes fueron: la apertura hacia alianzas y colaboración y el servicio. El reconocimiento y el prestigio a nivel

internacional y local son otros valores identificados, conjuntamente con la antigüedad o “*seniority*”, este último a nivel de facultad.

La planificación y la evaluación también emergen como valores organizacionales. La planificación “implica una acción concertada o sea todos en la misma dirección”. Esta se ejemplariza en el Plan Estratégico vigente, pues este “ha permitido un cambio positivo de perspectiva”, actualmente la institución cuenta también con una agenda institucional para contribuir al mejoramiento profesional de la facultad a través de un Centro de Excelencia Académica. Simultáneamente trabajan en un plan operacional. Por otro lado, la evaluación es valorada por el líderato institucional. A nivel educativo la organización “Coordina las iniciativas de evaluación de programas, la efectividad institucional y el avalúo para el adelanto del Plan Estratégico”. Reconocen “la valoración de la evaluación del aprendizaje y el logro de las metas académicas” y que mediante la capacitación docente se crea una cultura de avalúo y evaluación a través de talleres para su posterior desarrollo e implantación.

Los énfasis estratégicos involucran la participación multisectorial lo que conduce a una “toma de decisiones inexpugnable”. Los mecanismos que posibilitan el proceso son: las vistas públicas, los grupos de trabajo, Oficina de Planificación Institucional, los foros de discusión, los grupos negociadores, los trabajo en la legislatura, la junta de síndicos y los cuerpos rectores administrativo y académico, entre otros. Se establece que la “combinación de mecanismos depende de la naturaleza del asunto”. Por lo que no siempre participan los mismos sectores de constituyentes.

Para la toma de decisiones se considera el plan estratégico, el presupuesto y el enfoque educativo de la misión, entre otros. Esta requiere la contribución universitaria en materia de: componente especializado, humanístico y de educación general, en el énfasis para que el estudiante adquiera competencias para el aprendizaje de por vida, en el desarrollo de la investigación y en el fortalecimiento de los programas graduados. La capacitación profesional también está moldeada por la toma de decisiones. Los “recursos económicos son asignados al Centro de Excelencia Académica los cuales se traducen en: viajes, y apoyo para estudios para nutrir su trabajo”, entre otros.

Administradores académicos

Un total de 14 administradores académicos respondieron el cuestionario administrado. Estos ocupan posiciones administrativas como: Directores de Departamento, Coordinadores de Programas Graduados, Directores de Programa y otros. Estos ofrecen supervisión académica a nivel: subgraduado, graduado o una combinación de ambos. Pertenecen al área académica sociohumanista, de ciencias y tecnología y de educación. Constituye una limitación la poca participación de los administradores académicos en este estudio y la ausencia de algunos departamentos académicos a pesar de las múltiples gestiones realizadas a través de la oficina de enlace. Encontramos que 12 de los encuestados han trabajado en esa posición por menos de cinco años y uno (1) ha trabajado por 12 años. Uno (1) de los encuestados no respondió a esta pregunta.

A juicio de los administradores encuestados, la libertad de cátedra es un aspecto ampliamente valorado por la comunidad universitaria, conjuntamente, con el componente de educación general (Tabla 24). Figuran como elementos importantes la participación de los estudiantes y de la facultad en asuntos relativos a la educación, la necesidad de mantener la estabilidad institucional, la eficiencia y control en los procesos, así como la creación de normas para conducir la dinámica institucional. La recopilación y el análisis de datos para propósitos de la toma de decisiones también es motivo de fundamental importancia para la comunidad universitaria. En última instancia, los consorcios y alianzas surgen como un rasgo particular a la que la comunidad le confiere especial importancia. Notamos que, a juicio de los administradores académicos, los constituyentes adjudican menor importancia a aspectos de capacitación del personal no-docente, a la elaboración de propuestas para allegar fondos externos, a la competencia con la industria educativa, a las condiciones de empleo sujeta a negociación y a auscultar la necesidad del mercado.

Tabla 24. Nivel de importancia que le adscribe la comunidad universitaria a diversos aspectos de la cultura organizacional desde la perspectiva de administradores-académicos - Universidad II

Aspectos de la cultura organizacional	Nivel de importancia					No tengo elementos de juicio para contestar. 0	Total	Promedio
	Extrema 5	Mucha 4	Alguna 3	Poca 2	Ninguna 1			
a la libertad de cátedra o libertad académica de la facultad. (CC)	4	8	1	1	-	-	14	4.1
a mantener la estabilidad o status quo. (GB)	4	4	3	2	-	1	14	3.8
a los programas de educación general que permiten proteger las disciplinas básicas. (CC)	2	6	2	2	-	2	14	3.7
a la participación estudiantil en asuntos académicos. (D)	3	5	3	3	-	-	14	3.6
a la eficiencia de los procesos con énfasis cuantitativo. (GB)	3	3	3	3	-	2	14	3.5
al control de los procesos. (GB)	2	4	4	2	-	2	14	3.5
a la participación continua de la facultad en actividades para revitalizar el currículo. (D)	1	6	4	2	-	-	13	3.5
a la creación de normas y políticas formales para dirigir los asuntos y procesos institucionales. (GB)	3	3	5	3	-	-	14	3.4
a la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones. (GB)	1	6	2	4	-	-	13	3.3
al establecimiento de alianzas, consorcios o acuerdos fuera de la institución. (A)	-	6	4	2	-	2	14	3.3
al desarrollo de coaliciones para el logro de agendas e intereses particulares. (N)	2	2	4	-	2	4	14	3.2
a la igualdad en condiciones económicas y de empleo. (N)	1	5	4	2	1	1	14	3.2
a la toma de decisiones por consenso entre la facultad. (CC)	4	2	3	2	3	-	14	3.1
a la investigación docente como vehículo de prestigio individual. (CC)	2	3	6	1	2	-	14	3.1

Continuación Tabla 24

Aspectos de la cultura organizacional	Nivel de importancia					No tengo elementos de juicio para contestar. 0	Total	Promedio
	Extrema 5	Mucha 4	Alguna 3	Poca 2	Ninguna 1			
a las actividades de capacitación profesional docente. (D)	2	3	4	5	-	-	14	3.1
a la innovación en infraestructura tecnológica. (A)	-	6	3	5	-	-	14	3.1
a la antigüedad de la facultad en el proceso de toma de decisiones institucionales. (CC)	3	2	4	2	3	-	14	3.0
a la negociación como vehículo para resolver controversias. (N)	1	4	5	2	2	-	14	3.0
a la implantación de nuevos procesos. (A)	2	2	3	6	1	-	14	2.9
a la satisfacción del cliente (estudiante). (M)	2	1	5	4	1	1	14	2.9
a la innovación en metodología educativa. (A)	-	3	6	4	-	1	14	2.9
a la producción de bienes y servicios (empresas auxiliares). (M)	-	2	3	3	-	6	14	2.9
a cuestionar la adecuación de los procesos que dirigen la toma de decisiones. (D)	1	4	2	4	2	1	14	2.8
al cabildeo para lograr el cambio en el uso de los recursos (humanos, físicos y/o fiscales, entre otros). (N)	-	4	3	3	2	2	14	2.8
a la creación de nuevos programas académicos. (M)	-	3	5	4	1	1	14	2.8
a las actividades de capacitación profesional del personal administrativo. (D)	-	3	4	5	-	2	14	2.8
a las actividades y esfuerzos para atraer fondos externos (en efectivo, bienes y/o servicios). (A)	1	-	5	6	-	2	14	2.7
a la competencia con la industria educativa. (M)	1	-	5	5	-	3	14	2.7
a las condiciones de empleo sujetas a negociación. (N)	-	4	2	2	3	2	13	2.6
a auscultar la necesidad del mercado. (M)	-	-	5	6	2	1	14	2.2

Nota. La letra al lado derecho de la aseveración se refiere a la clasificación de la de la misma en una de las cinco categorías de cultura: (A) Adhocracia, (CC) Colegial clan, (GB) Gerencial burocrática, (M) Mercado, (N) Negociadora o (D) Desarrollo.

Estrategias educativas

Prontuarios

En la Universidad II fueron revisados un total de 146 prontuarios. La mitad de los prontuarios revisados pertenecían a programas del área sociohumanista (50.7%), mientras que uno de cada cuatro correspondía a programas de ciencias y tecnología (25.3%). La proporción de prontuarios del área de educación y administración de empresas y sistemas de oficina fue 12.3 y 11.6 respectivamente. Por otro lado, seis (6) de cada 10 prontuarios revisados fueron de cursos de concentración o especialidad (59.6%). El por ciento correspondiente a cursos comunes o medulares fue 40.4. El 76.7 por ciento de los prontuarios pertenecían a cursos subgraduados y el 23.3 por ciento a cursos graduados. El cúmulo mayor de prontuarios fue de cursos de conferencia (65.1%) y el 34.9 por ciento de otros cursos como seminarios, talleres y laboratorios, entre otros. El 78.1 por ciento de los prontuarios eran los documentos institucionales oficiales y el 21.9 por ciento *syllabus* preparados por los profesores que dictan el curso. El 84.1 por ciento de los prontuarios de la muestra contenían una sección específica para las estrategias educativas y el 15.9 por ciento no la incluyó.

En los 146 prontuarios revisados se encontraron 98 distintos tipos de estrategias, las cuales se presentaron 998 veces. El promedio de estrategias por prontuario fue siete (7). Las estrategias constructivas fueron las observadas con mayor frecuencia, seguido por las estrategias activas. Las estrategias auténticas parecen no ser promovidas por esta institución. (Tabla 25)

Tabla 25. Estrategias de enseñanza: activa, auténtica, cooperativa y constructiva

Universidad II

Estrategia	Tipo de estrategia		Estrategias	
	Total	Por ciento	Total	Por ciento
Constructiva	49	50.0	678	67.9
Activa	34	34.7	220	22.0
Cooperativa	7	7.1	56	5.6
Auténtica	5	5.1	10	1.0
No clasificada	3	3.1	34	3.4
Total	98	100.0	998	100.0

En la Tabla 26 se puede observar que las estrategias identificadas con mayor frecuencia fueron la conferencia y la discusión socializada. Un 81.5 por ciento de los prontuarios revisados contenía la conferencia como una de las estrategias de enseñanza, mientras que la discusión socializada se observó en 68.5 por ciento.

Tabla 26. Estrategias de enseñanzas - Universidad II

Estrategia	Total	Por ciento *
Conferencias (C)	119	81.5
Discusión socializada/discusión socrática/discusiones críticas/diálogo (C)	100	68.5
Exámenes periódicos (C)	96	65.8
Libro de texto mandatorio (C)	74	50.7
Presentaciones orales individuales (A)	48	32.9
Proyectos de investigación/ejercicios de investigación/propuesta/ <i>research paper</i> /prepropuesta y propuesta/bosquejo de investigación (C)	46	31.5
Informes escritos/reseña de noticias/redacción/reflexión escrita/reseña/resúmenes/escritura crítica (C)	44	30.1
Pruebas cortas con notas (C)	36	24.7
Artículos/periódicos/lecturas/publicaciones (C)	34	23.3
Laboratorios (A)	32	21.9
Proyectos grupales (Co)	21	14.4
Asignaciones/tareas (A)	19	13.0
Seminarios (A)	19	13.0
Talleres (A)	18	12.3
Videos, películas, documentales, TV (C)	18	12.3
Tecnología (no específica) (Nc)	17	11.6
Presentaciones orales en equipo (Co)	16	11.0
Internet/referencia electrónica (A)	15	10.3
Conferenciantes invitados (C)	14	9.6
Excursiones o viajes de campo (A)	14	9.6
Ensayos/monografías (C)	13	8.9
Computadora (A)	10	6.8
Recursos audiovisuales (no específica) (Nc)	9	6.2
Enseñanza cooperativa/aprendizaje cooperativo/active learning (Co)	8	5.5
Demostraciones (C)	8	5.5

Continuacion Tabla 26		
Proyectos (no especifica) (Nc)	8	5.5
Retro comunicación/críticas-teatro/críticas/críticas constructivas (C)	7	4.8
Debates (C)	7	4.8
Proyectos individuales (A)	7	4.8
Análisis auditivo de partitura/música/análisis dictado de música/análisis musical auditivo (C)	6	4.1
Crítica grupal-Arte (Co)	6	4.1
Referencias bibliográficas/recursos bibliográficos/bibliografía anotada/búsqueda bibliográfica/biblioteca electrónica (A)	5	3.4
Portafolio (C)	4	2.7
Estudio de casos de manera individual (C)	4	2.7
Tutorías (C)	4	2.7
Prácticas (Au)	4	2.7
Calculadora (A)	4	2.7
Estudio de casos en equipos (Co)	3	2.1
Rúbricas (C)	3	2.1
Grabadora (A)	3	2.1
Análisis de textos/análisis y evaluación de textos literarios (C)	3	2.1
Muestra de material visual (diseño ambiental) (C)	3	2.1
Mapas conceptuales (A)	2	1.4
Diario Literario (C)	2	1.4
Panel (C)	2	1.4
Foro (C)	2	1.4
Blackboard (C)	2	1.4
Participación en actividades de la comunidad/actividades comunitarias (Au)	2	1.4
Consultorías (C)	2	1.4
Discografía (C)	2	1.4
Producción de material ilustrado (A)	2	1.4
Crítica literaria (C)	2	1.4
Intercambio de información (A)	2	1.4
Conferencias en los tribunales (Au)	2	1.4
Equipo de sonido (A)	2	1.4
Otro**		
<i>Constructivo</i>	21	-
<i>Activo</i>	18	-
<i>Auténtico</i>	2	-
<i>Cooperativo</i>	2	-

Nota. La letra al lado derecho de la estrategia se refiere a la clasificación de la misma en una de las siguientes categorías: (A) Activo, (Au) Auténtico, (C) Constructivo, (Co) Cooperativo o (Nc) No puede clasificarse.

* Proporción con relación al total de prontuarios (146). La suma de esta columna no totaliza 100% ya que un prontuario pudo haber presentado más de una estrategia.

** Se refiere a las estrategias que se observaron sólo una vez.

Los datos revelan que las estrategias más importantes en esta institución son fundamentalmente tradicionales y de tipo constructivo. Sin embargo, entre las de mayor frecuencia resalta una estrategia activa. En uno de cada tres prontuarios (32.9%) se mencionan las presentaciones orales individuales. Por otro lado, entre las más importantes también se destaca una estrategia no tradicional. En tres (3) de cada 10 prontuarios (31.5%) se presentan los proyectos de investigación como estrategia educativa. La investigación es un aspecto prioritario, según la información provista por el liderato institucional y los enunciados de la misión.

Es importante señalar que los recursos tecnológicos se observan con poca frecuencia en los prontuarios revisados. El recurso con la proporción más alta es uno audiovisual y de tipo constructivo. Un 12.3 por ciento de los prontuarios presentó los videos, películas, documentales y TV como parte de sus estrategias. Después de éste aparece la estrategia clasificada como tecnología (no específica) en un 11.6 por ciento. Es importante destacar que esta estrategia es general. En los prontuarios sólo mencionaban el uso de la tecnología, pero no identificaban el tipo de recurso tecnológico que se utilizaría. Por otro lado, el uso de la *Internet*/referencias electrónicas se encontró en un 10.3 por ciento.

Cuando se analizan las estrategias según la clasificación del curso, se pueden destacar algunos aspectos (Apéndice K). Aunque las estrategias observadas con mayor frecuencia en las dos categorías son fundamentalmente las mismas, es importante destacar que los proyectos de investigación se presentaron en un 39.1 por ciento en los prontuarios de cursos de concentración o especialidad, mientras que el por ciento correspondiente a los prontuarios de cursos comunes/medulares es 20.3. Por otro lado, entre las 15 estrategias observadas con mayor frecuencia en los cursos comunes/medulares se presentan tres tipos distintos de estrategias cooperativas (proyectos grupales, presentaciones orales en equipo y enseñanza cooperativa) mientras que en los cursos de concentración o especialidad sólo una (proyectos grupales). Con relación a recursos tecnológicos se observan, aunque en menor frecuencia, los videos, películas, documentales, TV y tecnología (sin especificar) entre las 15 estrategias más importantes de los cursos de concentración o especialidad. En el caso de los cursos comunes/medulares se presenta sólo el uso de la computadora.

No es adecuado realizar una comparación entre los prontuarios de programas de nivel subgraduado y graduado debido a las diferencias en las bases. Sin embargo, se pueden destacar ciertos aspectos. Entre las 15 estrategias observadas con mayor frecuencia en los prontuarios de ambos grupos, los proyectos de investigación se presentan en la misma proporción. Un 31.3 por ciento de los prontuarios de nivel subgraduado contienen esta estrategia. El por ciento correspondiente a los prontuarios de nivel graduado es 32 (Apéndice L).

Otro elemento que es importante analizar son las diferencias en estrategia por tipo de curso (conferencia y otros) (Apéndice M). Los informes escritos, presentaciones orales en equipo, los videos, películas, documentales, TV y los ensayos ensayos/monografías se presentan entre las 15 estrategias más importantes de los cursos de conferencia, sin embargo las mismas no se observan entre las 15 de la categoría de comparación. Por la naturaleza de los prontuarios de cursos clasificados como otros, se destacan los laboratorios, seminarios y talleres, además de excursiones o viajes de campo demostraciones y el uso de la *Internet*/referencia electrónica. Estas no se presentan entre las 15 de mayor frecuencia de los prontuarios de cursos tipo conferencia.

Por otro lado, los prontuarios fueron analizados según el tipo de documento (Apéndice N). En este caso tampoco es adecuado realizar una comparación debido a las diferencias en las bases. Sin embargo, hay varios elementos que son importantes mencionar. Las primeras siete (7) estrategias que se observaron con mayor frecuencia en ambas categorías resultan ser las mismas aunque en distinto orden. Por otro lado, entre las 15 de mayor importancia en los syllabus se presentan dos tipos distinto de recursos tecnológicos (videos, películas, documentales, TV y *Internet*/referencia electrónica). Sin embargo en el caso de los prontuarios sólo se presenta una tecnología (no específica). Esta es una categoría general y no especifica el tipo de tecnología. Es importante señalar que 10 de los 18 prontuarios en los cuales se observa la estrategia de videos, películas, documentales, TV para la totalidad de los prontuarios revisados, fueron syllabus. Este es el recurso tecnológico observado con mayor frecuencia entre todos los prontuarios analizados en el estudio. En el caso de la tecnología (no específica), 15 de los 17 prontuarios en los cuales se observa esta estrategia en la totalidad de los prontuarios revisados, son prontuarios oficiales. Esto sugiere que a través de los prontuarios oficiales

no se está promoviendo el uso de tecnología en particular, más bien queda a discreción del profesor.

Cuestionarios

A juicio de los administradores académicos encuestados, las estrategias usadas por un por ciento mayor de la facultad son los proyectos de investigación, las conferencias, los ensayos y monografías, los informes escritos y el cuestionamiento oral. Como una estrategia de evaluación /enseñanza los exámenes periódicos y el uso del libro de texto mandatorio, aparecieron como elementos usados por un por ciento mayor de la facultad. (Tabla 27).

Tabla 27. Estrategias de enseñanza: por ciento de la facultad que utilizó la estrategia en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 – Universidad II

Estrategias de enseñanza	<i>Por ciento de la facultad que utilizó la estrategia.</i>								Conozco esta estrategia, pero no sé cuánta facultad la utilizó.	No conozco esta estrategia.	Total
	76-100	51-75	51-100	26-50	26-100	< 26	Total	Ninguna			
exámenes periódicos (C)	8	4	12	-	12	1	13	-	-	-	13
proyectos de investigación (C)	6	4	10	1	11	2	13	-	1	-	14
conferencias (C)	6	2	8	2	10	1	11	-	3	-	14
Ensayos/monografías (C)	5	6	11	1	12	1	13	-	1	-	14
informes escritos (C)	5	3	8	4	12	-	12	-	1	-	13
cuestionamiento oral (C)	5	2	7	1	8	1	9	1	3	-	13
libro de texto mandatorio (C)	5	2	7	-	7	4	11	2	1	-	14
presentaciones orales individuales (A)	3	5	8	3	11	1	12	-	1	-	13
estudio independiente (C)	3	3	6	2	8	3	11	-	2	-	13
proyectos grupales (Co)	3	2	5	4	9	1	10	-	3	-	13
discusión socializada (C)	3	2	5	1	6	-	6	-	4	3	13
retro comunicación (C)	3	2	5	1	6	-	6	-	3	4	13
presentaciones orales en equipo (Co)	3	1	4	3	7	2	9	-	4	-	13
pruebas cortas con notas (C)	3	1	4	2	6	2	8	-	5	-	13
simulación de situaciones (A)	3	-	3	1	4	-	4	1	6	2	13

Continuacion Tabla 27

conferenciantes invitados (C)	2	3	5	1	6	4	10	1	3		14
estudio de casos en equipos (Co)	2	2	4	4	8	1	9	-	3	2	14
evaluación de pares (C)	2	1	3	1	4	2	6	1	6	-	13
estudio de casos de manera individual (C)	1	4	5	3	8	1	9	-	4	1	14
demonstraciones (C)	1	3	4	-	4	1	5	2	7	-	14
excursiones o viajes de campo (A)	1	2	3	3	6	5	11	-	3	-	14
actividades diseñadas por el estudiante (A)	1	1	2	3	5	4	9	-	5	-	14
foro (C)	1	1	2	2	4	3	7	1	5	-	13
pruebas cortas sin notas (C)	1	1	2	1	3	3	6	-	5	2	13
panel (C)	1	1	2	1	3	2	5	-	7	-	12
torbellino de ideas (C)	1	1	2	1	3	1	4	1	7	1	13
debates (C)	1	1	2	-	2	2	4	1	8	-	13
enseñanza cooperativa (Co)	1	1	2	-	2	2	4	-	6	2	12
pensar en voz alta (C)	1	-	1	2	3	1	4	1	5	3	13
rúbricas (C)	1	-	1	1	2	-	2	1	6	5	14
instrucción bibliográfica (C)	-	7	7	2	9	1	10	1	2	-	13
módulos impresos (A)	-	3	3	2	5	2	7	1	3	2	13
diarios reflexivos (C)	-	3	3	1	4	-	4	3	3	3	13
encuestas (Au)	-	3	3	-	3	1	4	2	7	-	13
talleres (A)	-	2	2	3	5	4	9	1	3	-	13
sociodrama (role playing) (A)	-	2	2	1	3	1	4	1	6	1	12

Continuación Tabla 27

mapas conceptuales (A)	-	2	2	1	3	-	3	2	4	5	14
laboratorios (A)	-	1	1	5	6	-	6	5	3	-	14
portafolio (C)	-	1	1	1	2	1	3	3	6	1	13
autoevaluación del estudiante (C)	-	1	1		1	3	4	2	7	-	13
simposio (C)	-	-	0	2	2	4	6	2	5	-	13
mesa redonda (A)	-	-	0	1	1	4	5	3	6	-	14
cuestionario de rápida retrocomunicación (C)	-	-	0	1	1	-	1	1	6	6	14

Nota. La letra al lado derecho de la estrategia se refiere a la clasificación de la misma en una de las siguientes categorías: (A) Activo, (Au) Auténtico, (C) Constructivo, (Co) Cooperativo o (Nc) No puede clasificarse.

Respecto a las estrategias educativas tecnológicas, los administradores encuestados indicaron que un por ciento importante de la facultad utiliza como apoyo al proceso de enseñanza: las páginas electrónicas, la navegación por Internet, las presentaciones mediante el uso de computadoras (ej: *Power Point*), el correo electrónico, los textos multimedios (Tabla 28). En cuanto a recursos tecnológicos tales como: videoconferencias, foros de discusión en línea, pruebas y exámenes en líneas y módulos electrónicos autotutoriales, entre 6 a 9 administradores de un total de 14 indicaron que conocen el recurso pero no saben cuánta facultad lo utiliza.

Tabla 28. Recursos tecnológicos: por ciento de la facultad que utilizó el recurso en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 – Universidad II

Recursos tecnológicos	Por ciento de la facultad que utilizó el recurso.								Conozco este recurso, pero no sé cuánta facultad lo utilizó.	No conozco este recurso.	Este recurso no está disponible en la institución N/A	Total
	76-100	51-75	51-100	26-50	26-100	< 26	Total	Ninguna				
uso de páginas electrónicas (A)	7	2	9	1	10	1	11	-	3	-	-	14
navegación por Internet (A)	6	5	11	-	11	-	11	-	3	-	-	14
presentaciones mediante el uso de computadoras (ej: <i>power point</i>) (C)	5	4	9	3	12	-	12	-	2	-	-	14
correo electrónico (A)	4	2	6	4	10	-	10	-	3	-	-	13
textos multimedios (C)	3	3	6	2	8	-	8	2	4	-	-	14
uso de transparencias (C)	3		3	3	6	3	9	-	5	-	-	14
películas (C)	2	4	6	4	10	1	11	-	3	-	-	14
documentales (C)	1	2	3	4	7	1	8	1	4	-	-	13
búsqueda en banco de datos (A)	1	1	2	8	10	-	10	-	4	-	-	14
página electrónica del curso (A)	1	-	1	4	5	1	6	3	5	-	-	14
envío electrónico de trabajos en línea (A)	-	2	2	5	7	2	9	-	5	-	-	14
videoconferencias (C)	-	2	2	1	3	1	4	3	6	-	1	14
<i>Black Board</i> (C)	-	1	1	4	5	3	8	1	5	-	-	14
foros de discusión en línea (<i>chat room</i>) (A)	-	-	0	2	2	1	3	3	8	-	-	14
pruebas y exámenes en línea (C)	-	-	0	1	1	2	3	2	9	-	-	14
módulos electrónicos autotutoriales (A)	-	-	0	1	1	2	3	2	8	1	-	14
portafolios en formato electrónico (A)	-	-	0	-	0	2	2	4	5	1	2	14

Nota. La letra al lado derecho de la estrategia se refiere a la clasificación de la misma en una de las siguientes categorías: (A) Activo, (Au) Auténtico, (C) Constructivo, (Co) Cooperativo o (Nc) No puede clasificarse.

Los administradores académicos encuestados indicaron que en la institución existen programas de tutorías ofrecidas de profesor a estudiantes (11 de 14). Se encontró que 8 de 14 administradores indicaron que no existe un programa de tutoría específicamente en su área académica. Se identificó que 8 de 13 administradores indicaron que no saben si existe algún programa de tutoría de pares en la institución y 11 de 13 indicaron que desconocen si existe este tipo de programa en su área académica

Mecanismos para la adopción de metodologías

La Universidad II posee mecanismos que podrían influenciar directa o indirectamente en la adopción de metodologías educativas (Apéndice O, P). Los dispositivos identificados para esos propósitos fueron:

Mecanismos administrativos

La institución responde a una Junta de Directores, a cuerpos rectores administrativos y académicos y a cuerpos legislativos, entre otros. Los grupos que contribuyen a los procesos deliberativos pueden ser también: comités de trabajo, gremios laborales, comités estudiantiles y otros. La organización posee un Plan Estratégico y un Plan Operacional, en el que se trabaja actualmente. Cuenta también con un Plan de Desarrollo Tecnológico.

Mecanismos académicos

Los administradores académicos encuestados indicaron que existe un Plan Institucional de capacitación de facultad para el desarrollo de estrategias educativas (11 de 14). Ocho (8) indicaron que su área académica no cuenta con un plan interno para este propósito. Diez de catorce administradores indicaron que en su área académica no existe algún proyecto o programa de capacitación de facultad subvencionado con fondos externos dirigido a apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje. Se identificó también que 9 de 14 administradores educativos indicaron que su área académica no participa de acuerdos de colaboración o consorcios para promover la implantación de metodología educativa. Estos reconocen mayoritariamente que existe un Plan de Desarrollo Tecnológico, publicaciones académicas (investigaciones, artículos) y publicaciones institucionales en formato electrónico. Las respuestas obtenidas por programas académicos ofrecidos mediante educación a distancia y la adquisición de licencias para uso de tecnología, no estuvieron claras dado que exhibieron una amplia variabilidad.

Mediante entrevistas a el (la) Rector (a) y a el (la) Decano (a) Académico (a) se identificó que la Universidad II, cuenta con un Centro de Excelencia Académica que “desarrolla al docente en nuevas tecnologías”. La Oficina de Planificación también participa en la implantación de metodologías”.

Mecanismos fiscales o de infraestructura

Los administradores académicos encuestados indicaron que la cantidad de salones con equipo de computadoras, que tiene la institución para impartir los cursos, resultan insuficientes (13 de 14). Cuatro (4) establecen que la condición en que se encuentra el equipo de estos salones es buena, siete (7) administradores indicaron que es regular y tres (3) establecieron que es pobre. Debido a una amplia variabilidad en las respuestas no estuvo clara la evaluación que realizaron los administradores académicos encuestados respecto a la cantidad de personal con conocimiento tecnológico disponible para ofrecer apoyo técnico a la facultad y estudiantes, sobre el apoyo técnico que reciben ni sobre la evaluación de la infraestructura tecnológica. Por otro lado, los recursos tecnológicos que tiene la biblioteca general para apoyar los procesos de enseñanza aprendizaje fueron catalogados entre buenos (5 de 14) y regulares (7 de 14).

Se identificó, además, que el Centro de Excelencia Académica cuenta con recursos económicos asignados para contribuir a la capacitación de facultad. El Decanato de Estudios Graduados también tiene presupuesto para estos fines.

Recomendaciones administrativas - académicas para la implantación de metodologías educativas emergentes

Las recomendaciones ofrecidas por el (la) Rector (a) y el (la) Decano (a) académico (a) durante las entrevistas aparecen incluidas en la Matriz Temática Conceptual que aparece a continuación.

Matriz de las recomendaciones administrativas y académicas ofrecidas por el (la) rector (a) y decano (a) académico (a) para apoyar la adopción de tecnologías emergentes- Universidad II

Categoría	Recomendaciones académicas	Recomendaciones administrativas
Infraestructura		“Colocar en el <i>web</i> el curso, pruebas y otros”, esto nos obliga a la búsqueda de excelencia e innovación”.
Estudiantil	“Crear planes de retención estudiantil que descansen en metodologías de enseñanza”.	“apertura y transparencia para que las IES provean las evidencias de por qué los estudiantes deben estudiar aquí y no allá”.
Facultad	“Hacer acercamientos a la facultad”. “Creación de Unidades Especializadas como el Centro de Excelencia Académica”.	“Estructurar políticas cónsonas con múltiples foros”
Otros	Estructurar un programa de educación a distancia con “todas las garantías de excelencia y capacitación”. Esto “representa atender una población mayor para ajustarnos a las limitaciones que nos imponen los recursos y el presupuesto”.	“Trabajar hacia una política de educación a distancia que promueva la excelencia y el uso de una mejor tecnología y que provea un mayor espacio de interacción entre individuos.” “Desarrollar una cultura de comunidad de servicio.” “Tomar decisiones conscientes y coherentes y estructuras específicas para lograr su implantación.”

Matriz de las recomendaciones ofrecidas por los administradores académicos para apoyar la adopción de tecnologías emergentes- Universidad II

Categoría	Recomendaciones académicas	Recomendaciones administrativas
Infraestructura		<p>“Aumentar el personal de apoyo, especialmente en servicio al docente”.</p> <p>“mejorar y aumentar la infraestructura tecnológica de todas las dependencias de cada facultad”.</p> <p>“Instalar equipos en los salones”.</p>
Estudiantil		
Facultad		<p>“Proveer espacio para que los profesores tengan acceso a un equipo tecnológico básico”. “Proveer equipo a los profesores para el uso en la oficina”.</p> <p>“El cambio debe surgir de los profesores en vez de ser impuesto por la administración, además...la administración debe proveer fondos, tecnología e instalaciones físicas (biblioteca y salones de clases)”.</p>
Otros		<p>“Dejar tanta terminología y dedicarse más al conocimiento que es lo que puede mejorar el sistema educativo”.</p> <p>“Cambiar la cultura administrativa para que los recursos respondan a las necesidades indicadas por los profesores en vez de tomar decisiones a nivel institucional “.</p>

Matriz de las recomendaciones ofrecidas por los administradores académicos para apoyar la adopción de tecnologías emergentes- Universidad II

Categoría	Recomendaciones académicas	Recomendaciones administrativas
Infraestructura		“Horario extendido en el Centro de Cómputos”.
Estudiantil	“La proliferación de tecnología en todas las áreas académicas, para uso común y continuo de personal y estudiantado”.	
Facultad	“Convencer a los profesores de que es necesario prepararse como docentes para poder impartir conocimiento en las universidades y que es necesario aprender y desarrollar estrategias educativas”.	
Otros		

Las recomendaciones ofrecidas por los funcionarios de la alta gerencia son de índole académica y administrativa por igual y abarcan todas las categorías expuestas en la matriz. En términos generales, estas apuntan hacia la necesidad de involucrar a la facultad en el proceso y crear unidades especializadas que requieran una combinación de insumos académicos y tecnológicos; vincular la retención estudiantil a la adopción de metodologías educativas; fomentar políticas de recursos tecnológicos que sean participativas; lograr que las metodologías contribuyan a una mayor interacción y que busquen la excelencia y la innovación.

Los administradores académicos recomendaron, principalmente, que se provea equipo, espacio y apoyo técnico a la facultad y a los estudiantes, así como accesibilidad a los recursos en términos de horario y concienciar a la facultad sobre la deseabilidad de ampliar sus conocimientos y destrezas en el área tecnológica.

Análisis

La Universidad II, es una institución a la que el Directorio Carnegie asigna una categoría de RU/H: Research Universities (*high research activity*), esto ejemplariza de alguna manera el grado de complejidad contenido en esta organización. Su oferta académica, sumamente diversificada, no sólo busca posibilitar el éxito de sus egresados a nivel personal y profesional, sino también potenciar la investigación, la excelencia académica y el bienestar social mediante el servicio al país.

Las características de esta institución sugieren una combinación donde predominan rasgos de culturas de desarrollo y de adhocracia, no exentas de la influencia de subculturas desarrolladas por la diversidad de componentes que forman parte de la organización. La innovación, la participatividad multisectorial y la capacitación de sus miembros forman parte de las características de líderato que aparenta surgir de esta institución. Estos tres elementos resultan influenciados por el “peso histórico de la tradición” la que en ocasiones puede viabilizar o limitar unos avances.

Es necesario recordar que los constituyentes de una organización traen consigo presunciones de qué debe hacer la institución para lograr aceptación social, estimulación intelectual y una alta gratificación, entre otras. Esas aspiraciones pueden estar relacionadas con la cultura organizacional y con sus perspectivas de calidad y acceso (Bergquist, 1995). En este contexto, es conveniente alinear las necesidades recíprocas de la organización/constituyentes mediante mecanismos de participatividad apropiados.

Los mecanismos de vistas públicas y los foros de discusión, entre otros, son plataformas que conectan a la organización con la participación de los diferentes constituyentes. La administración reconoce que “la diversidad de enfoques y objetivos hacen que los asuntos siempre tengan muchos lados y los elementos a considerar son muchos”. Por lo tanto, el compromiso, la receptividad y la atención a la diversidad son características que establecen un nexo con la participación que reclama la facultad, los estudiantes, el personal no docente y la comunidad externa.

Los conceptos de visión y responsabilidad compartida y el acceso a la toma de decisiones ejemplarizan la intensidad de la participación de sus miembros, aun cuando esto pueda significar procesos más extensos y menos ágiles. La “apertura para alianzas y consorcios” y “la internalización” sugieren un contacto continuo y activo con la

comunidad externa. Esto se materializa en sus programas de intercambio de estudiantes y de facultad y en la relación profesional que establece la organización con instituciones colegas y con agencias internacionales como la UNESCO. Esto resulta cónsono con el enunciado de la misión donde se establece que la Universidad II propiciará el desarrollo y la divulgación del conocimiento a nivel internacional. Según Gordon (2002), una cultura de calidad involucra la articulación de perspectivas compartidas (trans-institucionales), de valores, procedimientos y de acercamientos dirigidos a la práctica. La propensión a efectuar acuerdos de colaboración y de ampliar las relaciones más allá de las fronteras institucionales contribuyen a este tipo de cultura.

Mediante el Código Lofland se perfilan el apoyo a la investigación y a la capacitación tecnológica como dos elementos significativos en la ejecutoria de los funcionarios de la alta gerencia. Los datos recopilados apuntan hacia una “etapa de transición” del docente a nivel investigativo, por lo que a juicio de la administración resulta más aceptada por la generación de claustrales más jóvenes. La tecnología también se encuentra en una etapa de progreso paulatino. De acuerdo a los (as) administradores (as) entrevistados (as) “poco a poco se crea un grupo más tecnológicamente preparado”. Este comentario encuentra apoyo en las metas institucionales donde se establece la disposición de la Universidad II a fomentar “la investigación, la acción creadora y los procesos interactivos de estudio y aprendizaje” y donde se indica que “la gestión universitaria contará con los medios de acceso e intercambio de información y conocimiento.”

Entre las características que demuestra el liderato institucional surge la necesidad de “fomentar la transformación” y de “promover el aumento en la efectividad de la enseñanza.” Esto sugiere un liderato inclinado a asumir un rol activo donde los resultados generen progreso institucional.

Los valores o vínculos institucionales enfatizan la excelencia académica, la accesibilidad y el servicio a los estudiantes y a la comunidad y el reconocimiento internacional y local. La investigación surge nuevamente pero en esta ocasión como un valor institucional. Esto es cónsono con el análisis realizado a las estrategias educativas de los prontuarios donde tanto a nivel subgraduado como graduado los proyectos de investigación figuran como una técnica ampliamente utilizada por la facultad. Evidentemente se reconoce el compromiso institucional de desarrollar en el estudiante

“Las capacidades para el estudio independiente y la investigación” según lo establecen los enunciados de la misión. Resulta comprensible que los(as) administradores(as) entrevistados indiquen que la institución se encuentra en una “etapa de transición del cuerpo docente a nivel investigativo”. El análisis realizado a los cuestionarios reveló que 9 de los 14 administradores académicos encuestados consideran que la comunidad universitaria le otorga alguna, poco o ninguna importancia a la investigación docente como vehículo de prestigio individual. Aparenta ser que el énfasis investigativo de parte de los docentes se centra en el estudiante. Con la implantación del Centro de Excelencia Académica la institución podría atender y apoyar el desarrollo de la investigación desde la perspectiva del profesorado.

Durante el proceso de análisis de contenido de las entrevistas, la evaluación y el avalúo surgieron como valores de la organización. La importancia de la evaluación fue un asunto que surgió reiteradamente durante las entrevistas. Expresiones tales como: “claridad y transparencia en los procesos de evaluación” así como “criterios de cumplimiento claros” e “involucrarse de lleno en el análisis de los procesos y en su efectividad” apunta hacia una dinámica de recopilación y análisis de datos dirigido a fortalecer los resultados. Mediante un proceso de triangulación se encontró que a juicio de los administradores académicos encuestados, la recopilación y el análisis de datos para la toma de decisiones es un asunto que aparenta ser de importancia para la comunidad universitaria. Este enfoque también se sustenta en el Centro de Excelencia Académica del que se indicó que “crea cultura de avalúo y evaluación mediante talleres para su desarrollo e implantación”.

El avalúo, como valor, está “atado a la agenda académica”. Se indicó que el Decanato Académico “coordina las iniciativas de evaluación de programas, efectividad institucional y el avalúo para el adelanto del Plan Estratégico”. Mediante las entrevistas se identificó que la alta gerencia valora “conciencia del beneficio de un proceso continuo de avalúo del aprendizaje, de procesos y de resultados”. Sin embargo, considera que “la aceptación de los procesos de avalúo está en transición”.

La excelencia académica y la educación integral son valores explícitos en los enunciados de la misión institucional que encuentran apoyo en la ejecutoria de la alta gerencia. El enfoque educativo que surge de las entrevistas persigue que exista un

“fuerte componente especializado, humanístico y de educación general, conjuntamente con el “énfasis en que el estudiante salga con competencias para el aprendizaje para toda la vida” son cónsonos con rasgos característicos de culturas de desarrollo. Hartley (2002) sugiere que al tener claramente establecido el propósito o misión de la institución se puede manejar la cultura organizacional. En el caso de la Universidad II, la misión establece que habrá de propiciar la formación integral de los estudiantes mediante programas que promuevan: la curiosidad intelectual, la capacidad crítica, el aprendizaje continuo, la comunicación efectiva, el aprecio y el cultivo de valores éticos y estéticos, la participación en los procesos.... así como la reflexión y la responsabilidad social. (Misión Universidad II) Este enunciado expone la integridad del proceso educativo que se pretende implantar.

Los énfasis estratégicos identificados en este caso apuntan hacia una toma de decisiones que aparenta privilegiar el crecimiento y desarrollo de sus miembros y el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Ambas perspectivas están vinculadas a cultura de adhocracia y de desarrollo. La toma de decisiones en la Universidad II, se realiza por seguir consenso expresiones del liderato de la alta gerencia. Los mecanismos usados son representativos de todos los sectores institucionales. Entre los cuerpos decisionales se encuentran organismos: legislativos, administrativos, académicos, estudiantiles y gremios.

Esta Universidad, compleja en su estructura y operación, aparenta privilegiar las estrategias educativas constructivas, esta a partir de la muestra de prontuarios revisados y de la triangulación metodológica con los cuestionarios analizados. Esta tendencia se fundamenta en los enunciados de la misión donde se destacan: “el proveer educación subgraduada de excelencia que ofrezca una visión integral de conocimiento” y “proveer educación graduada cuyos elementos medulares sean la investigación y la creación...” Ambos vertientes requieren de experiencias e interpretaciones conceptuales que permitan construir un modelo mental.

En armonía con la visión participativa de la Universidad I. las recomendaciones ofrecidas por el liderato se dirigen a establecer políticas y a la toma de decisiones que apoye a los principales sectores en materia pedagógica y de servicio. La tecnología ocupa un lugar fundamental tanto entre las recomendaciones del alto liderato como en las

de los administradores académicos. No obstante, los énfasis apuntan hacia dos direcciones. De parte del liderato la tecnología es conceptualizada como parte del crecimiento y el desarrollo de sus miembros, y como un vehículo para establecer estrategias educativas y alcanzar excelencia académica. Los administradores académicos encuestados aluden a la tecnología en términos de servicio y acceso de la facultad y de los estudiantes. Esta visión contiene un vínculo con la necesidad de continuar esfuerzos para fortalecer la cultura de desarrollo institucional. En este sentido, según la percepción de un de los administradores académicos encuestados “Existe un desprecio claro por buena parte de la facultad en relación a recibir instrucción que los capacite para la adquisición y desarrollo de herramientas pedagógicas”. De existir base para esta expresión, se sustenta la posición del liderato de capacitar a sus miembros y de propiciar la innovación y la adopción de nuevos recursos.

Conclusión

La Universidad II exhibe una combinación cultural cuyos rasgos emergen según el contexto académico, administrativo o fiscal presentado. Según expresiones del liderato de la alta gerencia “Existe un balance que por momentos tira más hacia un lado y hacia el otro”. Esto coloca en perspectiva la flexibilidad de desplegar variantes culturales en su interacción con los grupos institucionales.

Las características analizadas en el estudio sugiere un liderato innovador que fundamenta su ejecutoria en la misión institucional que aboga por el “desarrollo de programas innovadores y pertinentes de investigación, de servicio a la comunidad y de educación continua...” Existe un compromiso evidente con el crecimiento institucional y con la toma de decisiones que puede potenciar el riesgo, por tratarse de situaciones que aluden intereses y valores de múltiples y diferenciados grupos. Esto converge con los fundamentos de la cultura de la adhocracia. De otra parte, la participatividad es un elemento esencial en las características del líder. Esta surge reiteradamente en el transcurso de las entrevistas. La diversidad de mecanismos que posibilitan y alientan la participación multisectorial facilita la encomienda de los líderes aunque en ocasiones se circunscriba a una “participación para convencer”. La función mediadora aparenta estar

implícita en las características de liderato por lo que surgen rasgos de cultura negociadora necesarios para la interacción multisectorial.

Los valores institucionales identificados apuntan hacia la excelencia académica, la investigación y la evaluación, entre otros. Estas son cónsonos con los enunciados de la misión y con las estrategias educativas constructivas y activas, validadas mediante triangulación, ambas particularizan y apoyan los arquetipos de cultura organizacional. Los valores que aparenta exhibir la comunidad universitaria a juicio de los administradores académicos encuestados, exhiben una tendencia a privilegiar el fortalecimiento de la educación general, similar a la manifestada por la institución. Este enfoque unido a la valoración de la libertad de cátedra y a la tendencia a mantener la estabilidad, y la eficiencia y el control en los procesos y la importancia a la antigüedad sugieren rasgos de cultura colegial-gerencial. Esta según Gordon (2002) configuran un nuevo modelo que reemplaza la cultura de clan para combinar destrezas gerenciales y de mercado. Aun así esta tendencia tampoco se ajusta a la que aparenta tener la comunidad universitaria pues las estrategias de enseñanza presentan una facultad que privilegia la investigación en sus estudiantes, más que los enfoques de competitividad y logro que establece la cultura de mercado.

El tamaño de la estructura organizacional puede propiciar el desarrollo de nuevas subculturas, situación que aumenta la complejidad institucional. Dentro de este contexto, el liderato fomenta el desarrollo y la adquisición de nuevos recursos y la comunidad universitaria aparenta exhibir una tendencia más tradicional referente al uso e implantación de otras metodologías, principalmente tecnología, aun cuando la proporción de facultad que utiliza los proyectos de investigación es amplia y apoya los enunciados de la misión. Las recomendaciones de los administradores académicos en torno a la infraestructura y limitado acceso tecnológico podrían ser factores que afectan el uso de esa metodología educativa de parte de la facultad y que influyan en su apreciación sobre la cultura.

El énfasis en el crecimiento y desarrollo aparenta requerir una mayor alineación entre los intereses y necesidades de la administración y el claustro. En la medida en que estos sean armonicos las metodologías educativas auténticas y cooperativas, así como aquellas fundamentadas en la tecnología emergente podrían tener una mayor aceptación y uso.

Los mecanismos usados por la Universidad II en la toma de decisiones podrían contribuir o limitar la adopción de nuevas metodologías tomando en consideración las aspiraciones personales y profesionales de los constituyentes. Las recomendaciones ofrecidas por los líderes institucionales y por los administradores académicos encuestados, en torno a ideas para viabilizar la implantación de metodología emergente aparentan tener relación con el trasfondo cultural predominante de cada grupo. Las recomendaciones del líder apuntan hacia el desarrollo de políticas en torno a la excelencia académica y al fortalecimiento profesional de los docentes y estudiantes y al uso de tecnología como parte de la metodología educativa. La comunidad universitaria con un trasfondo cultural más colegiado ofrece recomendaciones de infraestructura y de “cambiar la cultura administrativa para que los recursos respondan a las necesidades indicadas por los profesores en vez de tomar decisiones a nivel institucional”.

En esta institución coexisten diversidad de subculturas que reclaman participación y que aparentan responder en términos de metodología educativa a los esquemas propios de su cultura. En este contexto, el proceso de transición por el que atraviesa la institución en materia de investigación, evaluación, avalúo y capacitación profesional será determinante en la adopción de nuevas metodologías educativas y en la definición de su cultura organizacional.

Caso: Universidad III

Perfil general

Descripción general

La Universidad III es una institución privada, ubicada fuera del área metropolitana de PR. La misma está clasificada como *Spec/Med: Special focus institutions-Medical schools and medical centers*, según *2005 Carnegie Classifications* (Carnegie Foundation, s.f.). La Universidad III se establece en el año 1980 con un programa de primer nivel profesional del área de salud, el cual había comenzado a operar en el año 1977 en otra institución del país (Universidad III, s.f.). Actualmente la institución cuenta con cuatro programas académicos de nivel graduado y una matrícula de alrededor de 450 estudiantes.

Oferta académica

En la Tabla 29 se observa el total de programas que ofrece la institución por área académica. Los programas académicos fueron contabilizados según lo presenta oficialmente la institución en su Catálogo general 2006-2009 (Universidad III, 2006). Las investigadoras realizaron una clasificación por CIP de cada programa, la cual a su vez fue organizada en las tres áreas estudio que se presentan. La lista de CIP a dos dígitos clasificada por área de estudio se presenta en el Apéndice Q.

La Universidad III es una institución de oferta graduada y la misma cuenta con grados de maestría, primer nivel profesional y doctorado, además de ofrecer un certificado de pos grado. En el primer semestre académico 2005-2006 contaba con cinco (5) programas académicos (incluyendo un certificado de pos grado). En el área de salud se ofrece un programa de nivel de maestría, otro de primer nivel profesional y un certificado de posgrado. Por otro lado, la institución cuenta con un doctorado del área sociohumanista y otro en ciencias y tecnología.

Tabla 29. Total de programas. Primer semestre 2005-2006 - Universidad III

Área de estudio	Total
Sociohumanista	1
Doctorado	1
Ciencias y tecnología	1
Doctorado	1
Salud	3
Certificado post grado	1
Maestria	1
Primer nivel profesional	1
Total	5

Fuente: Los datos provienen de General Catalog 2006-2009, Universidad III, 2006.

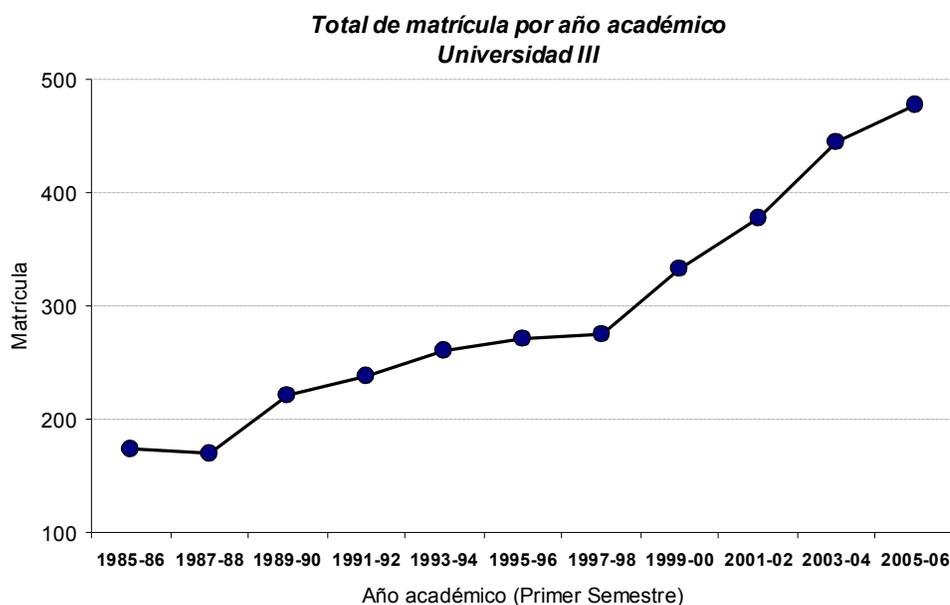
Matrícula

En la gráfica 6 se presenta la matrícula de Universidad III por año académico. En el año 1985-1986 la institución contaba con 174 estudiantes matriculados en un programa de salud de primer nivel profesional. A mediados de la década del noventa la institución

presentaba una matrícula de 271 y una oferta adicional de nivel doctoral en el área de ciencias y tecnología. Es importante señalar que en 1995 la institución comenzó a operar en nuevas facilidades (Universidad III, s.f). Entre 1995-1996 y 2005-2006 la matrícula aumentó en un 76.0 por ciento, alcanzando 477 estudiantes en el 2005-2006. En estos diez años se implementaron dos nuevos programas académicos. A finales de la década del noventa (1999-2000) comenzó un programa doctoral del área sociohumanista y en el año 2002-2003 inició una maestría en al área de salud (Universidad III, s.f).

Un dato importante que hay que destacar sobre la matrícula de esta institución es que la totalidad de la misma estudia con una carga académica a tiempo completo (National Center for Education Statistics (IPEDS), s.f).

Gráfica 6. Total de matrícula por año académico – Universidad III



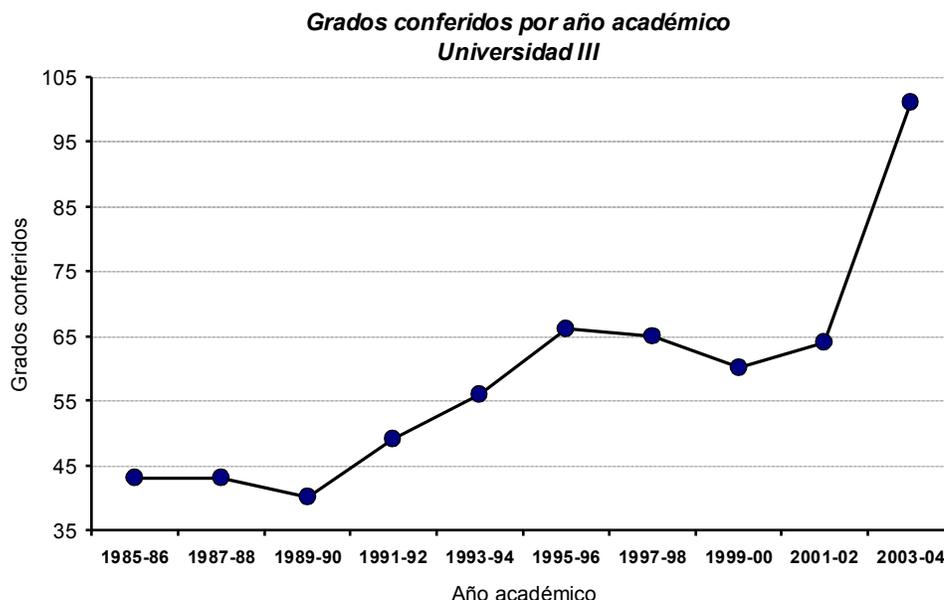
Fuente: Los datos provienen del National Center for Education Statistics (IPEDS), s.f.

Grados conferidos

En la gráfica 7 se puede observar la cantidad de grados conferidos por año académico. La primera clase de la Universidad III estuvo compuesta por 23 estudiantes (Universidad III, s.f). A mediados de la década del noventa (1995-1996), la institución otorgó 66 grados. A partir de este año, el total de grados se mantiene alrededor de 60

hasta el año 2003-2004 cuando se registró un total de 101. El último dato disponible (2004-2005) presenta un total de 85 grados conferidos (National Center for Education Statistics, IPEDS, s.f).

Gráfica 7. Grados conferidos por año académico – Universidad III



Fuente: Los datos provienen del National Center for Education Statistics (IPEDS), s.f.

En la tabla 30 se puede observar la distribución de grados conferidos por grado académico. El promedio anual de estudiantes que graduó la Universidad III entre 1984-1985 y 1990-1991 fue 42. Todos los grados conferidos en estos años fueron de primer nivel profesional. En la década del noventa esta institución comienza a otorgar grados de nivel doctoral. Entre 1991-1992 y 2002-2003, la proporción de grados doctorales fluctuó entre 1.5 y 7.1.

En el 2003-2004 comienzan a graduarse estudiantes de nivel de maestría. En este año, alrededor de una cuarta parte de los grados otorgados fueron de este nivel (26.7%) y otra cuarta parte (24.8%) de grado doctoral. El por ciento correspondiente al primer nivel profesional fue 48.5. En el último año del cual se tiene información (2004-2005) se observa que seis de cada diez estudiantes se graduaron de primer nivel profesional (60.0%), mientras que un 25.9% fueron grados doctorales y 14.1 por ciento de nivel de maestría.

Tabla 30. Distribución de grados conferidos por nivel académico.**Años académicos 1984-1985 al 2004-2005 - Universidad III**

Año académico	Nivel académico			Total
	Maestría	Primer nivel profesional	Doctorado	
1984-1985	-	100.0	-	54
1985-1986	-	100.0	-	43
1986-1987	-	100.0	-	43
1987-1988	-	100.0	-	43
1988-1989	-	100.0	0.0	28
1989-1990	-	100.0	0.0	40
1990-1991	-	100.0	0.0	44
1991-1992	-	95.9	4.1	49
1992-1993	-	100.0	0.0	57
1993-1994	-	92.9	7.1	56
1994-1995	-	98.1	1.9	54
1995-1996	-	97.0	3.0	66
1996-1997	-	98.4	1.6	63
1997-1998	-	98.5	1.5	65
1998-1999	-	n/d	n/d	n/d
1999-2000	-	100.0	0.0	60
2000-2001	-	95.2	4.8	63
2001-2002	-	95.3	4.7	64
2002-2003	0.0	94.6	5.4	56
2003-2004	26.7	48.5	24.8	101
2004-2005	14.1	60.0	25.9	85

Fuente: Los datos provienen del National Center for Education Statistics (IPEDS), s.f.

Hallazgos**Perfil cultural de la Universidad III****Rector(a) y Decano(a) académico(a)**

La ética, el compromiso, la participatividad y la conducción de procesos democráticos fueron algunas de las características que los funcionarios la adjudicaron al liderato, durante entrevistas separadas. La responsabilidad, capacidad para innovar y la

excelencia académica también surgieron como características importantes. Mediante la Codificación Lofland se identificó que entre las acciones significativas para los administradores se encuentran las investigaciones y monitoreos de nueva metodologías.

La tendencia a describirse con las expresiones de “alto nivel de ejecutoria”, “bien preparados académicamente” y “entrenamiento” sugiere una combinación de conocimientos y destrezas psicomotoras altamente valoradas por el líderato.

Ambos funcionarios destacaron la importancia de ser modelos de la facultad, este planteamiento se recoge en la siguiente expresión: “La administración sirve de ejemplo y modelo a imitar, a los jóvenes de la facultad les sirve de estímulo. Aspiran a llegar a ser como los *seniors*”. Señalan que son líderes de una institución donde existe diversidad cultural y en la que sus coordinadores y directores de programas son “organizados” y “líderes en su área de especialidad”. La responsabilidad, emerge también como una característica fundamental para el líderato.

De acuerdo con la alta gerencia “la facultad acoge las características de líderato de la administración. No es raro que un grupo discrepe, pero hay tolerancia a ese proceso”. Por otro lado, un(a) funcionario(a) destacó que “existe respeto a la oposición de los demás”.

Como valores institucionales surgen la excelencia académica, el compromiso con la educación y con la enseñanza, “el deseo de mejoramiento profesional”, la honestidad, la integridad, transparencia en los procesos y la apertura. La capacitación profesional se evidencia en el programa de educación continua que se ofrece a la facultad. La institución promueve el “team teaching” y establecen que visualizan la educación a distancia como una alternativa por lo que planifican “capacitar a los docentes en tecnología”. Señalan que la facultad “asiste a talleres o se invitan personas para implantar metodología nueva”. Esta metodología se refiere a materiales y equipos especializados para impartir estrategias educativas activas y auténticas. El intercambio de profesores aparece como un factor que en la Codificación Lofland representa un marcador de relaciones interpersonales.

Las sugerencias para la toma de decisiones surgen de diferentes niveles, estos pueden ser departamentos o comités. La decisión final recae en el (la) máximo (a) dirigente de la institución. El proceso inicia a nivel de departamento o unidad. Según la naturaleza de la

solicitud la petición es discutida por un Comité de Currículo, representado por todos los programas y posteriormente al Senado Académico o se dirige al Comité de Administración si es un cambio operacional y de allí pasa al (a la) máximo (a) dirigente para decisión final. Cuando el asunto requiere acción rápida (ya sea curricular o administrativa) es canalizado a la Junta de Decano, para el proceso de deliberación. La decisión final la toma el (la) máximo (a) dirigente. Los Comités de Currículo, el Senado Académico y el Comité de Decanos cuentan también con representación estudiantil.

Se establece que antes de tomar decisiones finales se recibe la asesoría de tres funcionarios: Director de Finanzas, Director de Personal y del Asesor Legal. Estos administradores ofrecen la consultoría necesaria para determinar la acción a seguir.

La Universidad III cuenta con un plan estratégico y “se trata de que las decisiones sean cónsonas con el plan”. Ese documento integra elementos de la misión, los que apuntan a: excelencia académica, servicio e investigación. Ese enfoque se puede lograr al delegar en los tres decanos: académico, de investigación y de asuntos especializados. Utilizamos este concepto para propósitos de este estudio. La alta gerencia establece que “está abierta a apoyar la iniciativa que surgen de las tres áreas” y “prefieren que el movimiento surja de la base”. La institución ofrece servicio a la comunidad y además posee un Centro Académico de Investigación que trabaja en colaboración con compañías especializadas.

Administradores académicos

Un total de cinco (5) administradores académicos respondieron al cuestionario administrado en este estudio. Se encontró que estos han ocupado entre posiciones de Director de Departamento o Director de Programa por un período de entre tres (3) a siete (7) años.

A juicio de los administradores encuestados, la comunidad universitaria considera como el elemento más importante la satisfacción del estudiante. (Tabla 31) Seguidamente seleccionan la libertad de cátedra y la creación de nuevos programas como factores a ser considerados. Este último, aparece explícitamente establecido en la misión institucional. La creación de normas y políticas formales, así como la implantación de nuevos procesos figuran como elementos importantes para la comunidad universitaria. La

actividades de facultad para revitalizar el currículo, la creación de consorcios o acuerdos de colaboración, la innovación tecnológica y de metodología educativa, como también la protección a las disciplinas básicas de su programa, son considerados igualmente importantes por los constituyentes, a juicio de los administradores encuestados.

Tabla 31. Nivel de importancia que le adscribe la comunidad universitaria a diversos aspectos de la cultura organizacional desde la perspectiva de administradores académicos

Universidad III

Aspectos de la cultura organizacional	Nivel de importancia					No tengo elementos de juicio para contestar. 0	Total	Promedio
	Extrema 5	Mucha 4	Algúna 3	Poca 2	Ninguna 1			
a la satisfacción del cliente (estudiante). (M)	3	2	-	-	-	-	5	4.6
a la libertad de cátedra o libertad académica de la facultad. (CC)	3	1	1	-	-	-	5	4.4
a la creación de nuevos programas académicos. (M)	3	1	1	-	-	-	5	4.4
a la creación de normas y políticas formales para dirigir los asuntos y procesos institucionales. (GB)	2	3	-	-	-	-	5	4.4
a la implantación de nuevos procesos. (A)	2	3	-	-	-	-	5	4.4
a la participación continua de la facultad en actividades para revitalizar el currículo. (D)	2	2	1	-	-	-	5	4.2
al establecimiento de alianzas, consorcios o acuerdos fuera de la institución. (A)	2	2	1	-	-	-	5	4.2
a la innovación en infraestructura tecnológica. (A)	2	2	1	-	-	-	5	4.2
a la innovación en metodología educativa. (A)	2	2	1	-	-	-	5	4.2

Continuación Tabla 31								
a los programas de educación general que permiten proteger las disciplinas básicas. (CC)	1	4	-	-	-	-	5	4.2
a la investigación docente como vehículo de prestigio individual. (CC)	1	4	-	-	-	-	5	4.2
a las actividades y esfuerzos para atraer fondos externos (en efectivo, bienes y/o servicios). (A)	1	4	-	-	-	-	5	4.2
al control de los procesos. (GB)	1	3	1	-	-	-	5	4.0
a las actividades de capacitación profesional docente. (D)	1	3	1	-	-	-	5	4.0
a la producción de bienes y servicios (empresas auxiliares). (M)	1	2	1	-	-	1	5	4.0
a la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones. (GB)	-	4	-	-	-	-	4	4.0
a auscultar la necesidad del mercado. (M)	2	-	3	-	-	-	5	3.8
a la toma de decisiones por consenso entre la facultad. (CC)	1	2	2	-	-	-	5	3.8
a la eficiencia de los procesos con énfasis cuantitativo. (GB)	1	2	2	-	-	-	5	3.8
a la negociación como vehículo para resolver controversias. (N)	1	2	2	-	-	-	5	3.8
a la competencia con la industria educativa. (M)	1	1	2	-	-	1	5	3.8
a mantener la estabilidad o status quo. (GB)	-	3	1	-	-	1	5	3.8
a cuestionar la adecuación de los procesos que dirigen la toma de decisiones. (D)	1	1	3	-	-	-	5	3.6
a la participación estudiantil en asuntos académicos. (D)	-	3	2	-	-	-	5	3.6

Continuación Tabla 31

a la igualdad en condiciones económicas y de empleo. (N)	-	3	2	-	-	-	5	3.6
al cabildeo para lograr el cambio en el uso de los recursos (humanos, físicos y/o fiscales, entre otros). (N)	1	-	3	-	-	1	5	3.5
al desarrollo de coaliciones para el logro de agendas e intereses particulares. (N)	-	2	2	-	-	1	5	3.5
a las actividades de capacitación profesional del personal administrativo. (D)	-	3	1	1	-	-	5	3.4
a las condiciones de empleo sujetas a negociación. (N)	-	2	1	1	-	1	5	3.3
a la antigüedad de la facultad en el proceso de toma de decisiones institucionales. (CC)	-	1	4	-	-	-	5	3.2

Nota. La letra al lado derecho de la aseveración se refiere a la clasificación de la de la misma en una de las cinco categorías de cultura: (A) Adhocracia, (CC) Colegial clan, (GB) Gerencial burocrática, (M) Mercado, (N) Negociadora o (D) Desarrollo.

Elementos tales como: negociación y empleo, uso de los recursos y el proceso de toma de decisiones institucionales, entre otras, obtuvieron el promedio más bajo en importancia entre la comunidad universitaria.

Estrategias educativas

Prontuarios

Se analizaron un total de 52 prontuarios de los cuales 17 (33.3%) eran syllabus. La distribución de los mismos según el área académica del programa al cual responde el prontuario es la siguiente: 42.3 por ciento de ciencias y tecnología, 30.8 por ciento de salud y 26.9 por ciento del área sociohumanista. Por otro lado, 40 de los 52 prontuarios analizados eran cursos de especialidad lo que equivale a 76.9 por ciento. El por ciento correspondiente a cursos comunes/medulares es 23.1. Otro aspecto importante que destacar es el tipo de curso. Un 42.3 por ciento de los prontuarios correspondía a cursos de conferencia y un 57.7 por ciento a otro tipo de curso. De otra parte, 45 de los 52

prontuarios eran cursos de grado doctoral, mientras que sólo siete (7) eran de nivel de maestría. Con relación a la información sobre estrategias de enseñanza, es importante mencionar que más de la mitad de los prontuarios no contenía una sección separada sobre estrategias de enseñanza o metodología educativa (54%).

A través de los 52 prontuarios revisados se observaron un total de 65 distintos tipos de estrategias, las cuales se presentaron 374 veces (Tabla 32). El promedio de estrategias por prontuario fue siete (7). Las estrategias mayormente observadas fueron constructivas (63.9%), seguidas por las activas (23.3%). Sin embargo, es importante destacar que las estrategias auténticas, aunque el por ciento es bajo (5.6%), se promueven más que las cooperativas (4.0%). Esto puede estar relacionado al tipo de institución la cual es especializada y de nivel graduado.

**Tabla 32. Estrategias de enseñanza: activa, auténtica, cooperativa y constructiva
Universidad III**

Estrategia	Tipo de estrategia		Estrategias	
	Total	Por ciento	Total	Por ciento
Constructiva	29	44.6	239	63.9
Activa	21	32.3	87	23.3
Auténtica	6	9.2	21	5.6
Cooperativa	6	9.2	15	4.0
No clasificada	3	4.6	12	3.2
Total	65	100.0	374	100.0

En la Tabla 33 se presentan el total de estrategias. Aquellas observadas con mayor frecuencia son fundamentalmente tradicionales. Sin embargo, es importante señalar que antes de la conferencia (50.0%), que generalmente es una de las más tradicionales, se observan con mayor frecuencia otras cuatro (4) estrategias. Estas son: libro de texto mandatario (71.2%), discusión socializada (63.5%), el uso artículos/periódicos/lecturas/publicaciones (59.6%) y exámenes periódicos (51.9%). Con relación a la discusión socializada es importante mencionar que, según los prontuarios, la misma se realiza mayormente a través de grupos pequeños.

Tabla 33. Estrategias de enseñanza - Universidad III

Estrategia	Total	Por ciento *
Libro de texto mandatorio (C)	37	71.2
Discusión socializada (C)	33	63.5
Artículos/periódicos/lecturas/publicaciones (C)	31	59.6
Exámenes periódicos (C)	27	51.9
Conferencias (C)	26	50.0
Asignaciones/táreas (A)	17	32.7
Informes escritos (C)	16	30.8
Proyectos de investigación (C)	15	28.8
Laboratorios (A)	14	26.9
Prácticas (Au)	14	26.9
Presentaciones orales individuales (A)	12	23.1
Pruebas cortas con notas (C)	7	13.5
Recursos bibliotecarios/recursos audiovisuales de la biblioteca/biblioteca/laboratorio de la biblioteca (A)	7	13.5
Seminarios (A)	7	13.5
Estudio de casos en equipos (Co)	6	11.5
Estudio de casos de manera individual (C)	6	11.5
Demostraciones (C)	6	11.5
Recursos audiovisuales (no específica) (Nc)	6	11.5
Computadora (A)	6	11.5
Conferenciantes invitados (C)	5	9.6
Internet/referencia electrónica (A)	4	7.7
Tecnología (no específica) (Nc)	4	7.7
Overhead (C)	4	7.7
Proyectos grupales (Co)	3	5.8
Presentaciones orales en equipo (Co)	3	5.8
Ensayos/monografías (C)	3	5.8
Rúbricas (C)	3	5.8
Talleres (A)	3	5.8
Videos, películas, documentales, TV (C)	3	5.8

Continuación Tabla 33

Estrategia	Total	Por ciento *
Pruebas cortas (C)	3	5.8
Entrevistas/entrevistas clínicas (Au)	3	5.8
Pruebas disponibles para uso de los estudiantes (A)	3	5.8
Retro comunicación (C)	2	3.8
Módulos impresos (A)	2	3.8
Proyectos (no especifica) (Nc)	2	3.8
Pruebas disponibles para que los estudiantes compren (A)	2	3.8
Otro **		
<i>Constructivo</i>	12	-
<i>Activo</i>	10	-
<i>Auténtico</i>	4	-
<i>Cooperativo</i>	3	-

Nota. La letra al lado derecho de la estrategia se refiere a la clasificación de la misma en una de las siguientes categorías: (A) Activo, (Au) Auténtico, (C) Constructivo, (Co) Cooperativo o (Nc) No puede clasificarse.

* Proporción con relación al total de prontuarios (52). La suma de esta columna no totaliza 100% ya que un prontuario pudo haber presentado más de una estrategia.

** Se refiere a las estrategias que se observaron sólo una vez.

Entre las 10 estrategias de mayor frecuencia se destacan, aunque con los por cientos más bajos, algunas estrategias no tradicionales. En cerca de tres (3) de cada 10 prontuarios revisados (28.8%) se menciona el proyecto de investigación. Parece ser que la investigación en la sala de clases se complementa con la realizada por el Centro Académico de Investigación, la cual integra al claustro.

Por otro lado, entre las 10 más observadas también se presenta una estrategia activa y otra auténtica. En un 26.9 por ciento de los prontuarios contienen los laboratorios como estrategia educativa. Las prácticas se observaron en la misma proporción.

Los recursos tecnológicos en esta institución se observan con poca frecuencia. Los recursos tecnológicos con la proporción más alta fueron el uso de la computadora y los recursos audiovisuales (sin especificar). Ambas se observaron sólo en seis (6) prontuarios. Se destaca el hecho de que además de aparecer con poca frecuencia, en el

caso de los recursos audiovisuales, es una categoría general que no especifica el tipo a utilizarse.

Es importante analizar las estrategias según el tipo curso (Apéndice R). Al analizar los cursos tipo conferencia, se esperaría que la conferencia aparezca entre las primeras, sin embargo se destacan sobre ésta, otras cuatro (4) estrategias. En el caso de los prontuarios correspondientes a otro tipo de curso, la discusión socializada es la estrategia más frecuentemente promovida. Por otro lado, es importante señalar que dentro de las 15 estrategias más importantes de los cursos conferencia se observan estrategias cooperativas. (estudios de casos en equipos y presentaciones orales en equipo). En el caso de los prontuarios de otro tipo de curso no se presentaron estrategias de este tipo entre las 15 de mayor frecuencia.

Por otro lado, los prontuarios fueron analizados según el tipo de documento (prontuario y syllabus) (Apéndice S). En éstos hay varios elementos que son importantes mencionar. Del total de prontuarios revisados en esta institución, aquellos donde se mencionaron los recursos bibliotecarios/recursos audiovisuales de la biblioteca/biblioteca/laboratorio de la biblioteca como estrategia educativa fueron syllabus. En los prontuarios oficiales no se presentó esta estrategia. Por otro lado, los recursos audiovisuales (no especifica) y el uso de la computadora son las estrategias tecnológicas observadas con mayor frecuencia entre todos los prontuarios analizados en el estudio. Cinco (5) de los seis (6) prontuarios donde se identificaron los recursos audiovisuales (no especifica) eran syllabus, mientras que cinco (5) de los seis (6) prontuarios que presentaron el uso de la computadora eran prontuarios oficiales.

Cuestionarios

Según los administradores encuestados, la conferencia es la estrategia educativa que utiliza un por ciento mayor de la facultad. Esta es seguida por exámenes periódicos, retro-comunicación, presentaciones orales individuales, auto evaluaciones y el uso del libro de texto mandatorio. A estos se añaden: la simulación de situaciones, el estudio independiente y los laboratorios (Tabla 34). Los proyectos de investigación a nivel de la sala de clases, debates, encuestas, foro y torbellino de ideas, son estrategias educativas usadas por poca facultad, según las respuestas ofrecidas por los funcionarios encuestados.

Con relación a recursos tecnológicos, los cinco (5) encuestados mencionó que más de un 75 por ciento de su facultad utiliza las presentaciones mediante el uso de computadoras. Después de ésta, la navegación por Internet, la búsqueda en banco de datos y la página electrónica del curso parecen ser las estrategias que utiliza la facultad, según los administradores-académicos (Tabla 35).

Tabla 34. Estrategias de enseñanza: por ciento de la facultad que utilizó la estrategia en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 - Universidad III

Estrategias de enseñanza	<i>Por ciento de la facultad que utilizó la estrategia.</i>								Conozco esta estrategia, pero no sé cuánta facultad la utilizó.	No conozco esta estrategia.	Total
	76-100	51-75	51-100	26-50	26-100	< 26	Total	Ninguna			
conferencias (C)	4	-	4	-	4	-	4	-	-	-	4
exámenes periódicos (C)	3	1	4	1	5	-	5	-	-	-	5
retro comunicación (C)	3	1	4	1	5	-	5	-	-	-	5
presentaciones orales individuales (A)	3	-	3	1	4	-	4	1	-	-	5
autoevaluación del estudiante (C)	3	-	3	-	3	1	4	1	-	-	5
libro de texto mandatorio (C)	3	-	3	-	3	1	4	1	-	-	5
simulación de situaciones (A)	2	1	3	2	5	-	5	-	-	-	5
estudio independiente (C)	2	1	3	1	4	1	5	-	-	-	5
laboratorios (A)	2	1	3	-	3	-	3	1	-	-	4
pruebas cortas con notas (C)	2	-	2	2	4	1	5	-	-	-	5
evaluación de pares (C)	2	-	2	1	3	2	5	-	-	-	5
enseñanza cooperativa (Co)	2	-	2	1	3	-	3	1	-	1	5
estudio de casos en equipos (Co)	1	1	2	1	3	1	4	-	1	-	5
informes escritos (C)	1	1	2	1	3	1	4	-	-	1	5
proyectos grupales (Co)	1	-	1	3	4	-	4	1	-	-	5

Continuacion Tabla 34

portafolio (C)	1	-	<i>1</i>	1	<i>2</i>	1	<i>3</i>	1	1	-	5
cuestionamiento oral (C)	-	2	<i>2</i>	2	<i>4</i>	-	<i>4</i>	1	-	-	5
talleres (A)	-	2	<i>2</i>	-	<i>2</i>	1	<i>3</i>	2	-	-	5
estudio de casos de manera individual (C)	-	1	<i>1</i>	3	<i>4</i>	-	<i>4</i>	-	1	-	5
conferenciantes invitados (C)	-	1	<i>1</i>	1	<i>2</i>	2	<i>4</i>	-	1	-	5
presentaciones orales en equipo (Co)	-	1	<i>1</i>	1	<i>2</i>	1	<i>3</i>	1	1	-	5
sociodrama (role playing) (A)	-	1	<i>1</i>	-	<i>1</i>	1	<i>2</i>	1	-	2	5
demonstraciones (C)	-	1	<i>1</i>	-	<i>1</i>	2	<i>3</i>	2	-	-	5
mesa redonda (A)	-	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	2	<i>3</i>	2	-	-	5
pruebas cortas sin notas (C)	-	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	1	<i>2</i>	3	-	-	5
módulos impresos (A)	-	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	1	<i>2</i>	2	-	1	5
actividades diseñadas por el estudiante (A)	-	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	-	<i>1</i>	3	1	-	5
pensar en voz alta (C)	-	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	-	<i>1</i>	3	-	1	5
discusión socializada (C)	-	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	-	<i>1</i>	1	1	2	5
proyectos de investigación (C)	-	-	<i>0</i>	-	<i>0</i>	4	<i>4</i>	1	-	-	5
debates (C)	-	-	<i>0</i>	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	4	-	-	5
encuestas (Au)	-	-	<i>0</i>	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	3	-	-	4
foro (C)	-	-	<i>0</i>	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	2	2	-	5
torbellino de ideas (C)	-	-	<i>0</i>	-	<i>0</i>	1	<i>1</i>	1	2	1	5
monografías o ensayos (C)	-	-	<i>0</i>	-	<i>0</i>	-	<i>0</i>	4	1	-	5
panel (C)	-	-	<i>0</i>	-	<i>0</i>	-	<i>0</i>	3	2	-	5

Continuación Tabla 34

simposio (C)	-	-	0	-	0	-	0	3	2	-	5
excursiones o viajes de campo (A)	-	-	0	-	0	-	0	3	1	1	5
cuestionario de rápida retrocomunicación (C)	-	-	0	-	0	-	0	3	-	2	5
instrucción bibliográfica (C)	-	-	0	-	0	-	0	2	1	2	5
diarios reflexivos (C)	-	-	0	-	0	-	0	2	1	2	5
mapas conceptuales (A)	-	-	0	-	0	-	0	1	1	3	5
rúbricas (C)	-	-	0	-	0	-	0	1	-	4	5

Nota. La letra al lado derecho de la estrategia se refiere a la clasificación de la misma en una de las siguientes categorías: (A) Activo, (Au) Auténtico, (C) Constructivo, (Co) Cooperativo o (Nc) No puede clasificarse.

Tabla 35. Recursos tecnológicos: por ciento de la facultad que utilizó el recurso en algún curso del primer semestre académico 2006-2007 - Universidad III

Recursos tecnológicos	Por ciento de la facultad que utilizó el recurso.								Conozco este recurso, pero no sé cuánta facultad lo utilizó.	No conozco este recurso.	Este recurso no está disponible en la institución N/A	Total
	76-100	51-75	51-100	26-50	26-100	< 26	Total	Ninguna				
presentaciones mediante el uso de computadoras (ej: <i>power point</i>) (C)	5	-	5	-	5	-	5	-	-	-	-	5
navegación por Internet (A)	1	1	2	2	4	1	5	-	-	-	-	5
búsqueda en banco de datos (A) *	1	-	1	1	2	1	3	-	1	-	-	4
página electrónica del curso (A) *	1	-	1	1	2	-	2	-	2	-	-	4
correo electrónico (A)	1	-	1	-	1	2	3	-	2	-	-	5
portafolios en formato electrónico (A)	1	-	1	-	1	-	1	1	3	-	-	5
uso de páginas electrónicas (A)	-	1	1	1	2	3	5	-	-	-	-	5
textos multimedios (C)	-	1	1	-	1	2	3	1	1	-	-	5
videoconferencias (C)	-	-	0	1	1	1	2	1	2	-	-	5
módulos electrónicos autotutoriales (A)*	-	-	0	1	1	1	2	-	2	-	-	4
envío electrónico de trabajos en línea (A)*	-	-	0	1	1	-	1	1	2	-	-	4
uso de transparencias (C)	-	-	0	-	0	3	3	2	-	-	-	5
películas (C)	-	-	0	-	0	2	2	2	1	-	-	5
<i>Black Board</i> (C)	-	-	0	-	0	2	2	1	2	-	-	5
foros de discusión en línea (<i>chat room</i>) (A)	-	-	0	-	0	2	2	1	1	1	-	5
documentales (C)	-	-	0	-	0	-	0	3	2	-	-	5
pruebas y exámenes en línea (C) *	-	-	0	-	0	-	0	2	2	-	-	4

Nota. La letra al lado derecho de la estrategia se refiere a la clasificación de la misma en una de las siguientes categorías: (A) Activo, (Au) Auténtico, (C) Constructivo, (Co) Cooperativo o (Nc) No puede clasificarse.

Los cinco (5) administradores encuestados indicaron que en la institución existe un Plan de Capacitación de Facultad para el desarrollo de estrategias educativas y un Plan de Desarrollo Tecnológico. De estos, tres (3) indicaron que su área académica cuenta con un plan interno de capacitación docente. De los datos recopilados, se encontró que dos (2) de los cinco (5) indicaron que en su área académica existe algún programa de desarrollo de facultad subvencionado con fondos externos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje. (Apéndice T)

Los administradores (4/5) encuestados señalaron que existe un programa de tutorías a nivel institucional y tres (3) de cinco (5) indicaron que en su área académica hay un programa de esta naturaleza. De los datos recopilados, no está clara la existencia de un programa de mentoría de pares a nivel institucional, dado que tres (3) administradores respondieron afirmativamente y dos (2) indicaron desconocer sobre este particular. En sus respectivas áreas académicas, tres (3) de cinco (5) indicaron que existe un programa de mentoría de pares. Respecto a la creación de publicaciones académicas en formato electrónico cuatro (4) indicaron que existen publicaciones creadas por la institución y uno (1) indicó que está en proceso. Se encontró que la institución no ofrece programas académicos a través de educación a distancia, dato que resulta cónsono con el plan piloto al que se refirió uno (a) de los funcionarios durante las entrevistas. En cuanto a la posesión de licencias institucionales para el uso de la tecnología se encontró que tres (3) administradores indicaron que estos existen y dos (2) indicaron desconocer al respecto.

Mecanismos para la adopción de metodologías

La Universidad III cuenta con diversos mecanismos pueden posibilitar la integración de metodologías educativas a la academia, a continuación se desglosan los dispositivos institucionales vigentes.

Mecanismos administrativos

Los Comités de Currículo, de Administración, la Junta de Decanos, el Senado Académico así como la Presidencia, atienden la toma de decisiones institucional. Estos trabajan en concordancia con los asuntos académicos, administrativos o fiscales que se presentan y en armonía con el Plan Estratégico de la Universidad. Según expresiones de los funcionarios entrevistados “el enfoque en servicio e investigación se delega en los

decanos académico, de investigación y de asuntos especializados”. Se indicó también que “las políticas en servicio están condicionadas a la necesidad”. Estas establecen la normativa en asuntos como viajes de la facultad, compras e investigaciones mediante *grants*”.

Mecanismos académicos

Según expresiones de uno (a) de los (as) entrevistado (as), “las estrategias educativas y tecnológicas se inician con una recomendación del Decanato Académico ó por el Comité de Currículo. Luego los miembros de la facultad van a Estados Unidos para (participar en) talleres o se invitan personas para implantar (el método) si se considera que es beneficioso”. El plan piloto para iniciar el programa de enseñanza a distancia para ofrecer a los estudiantes créditos en línea, está en proceso. Esta estrategia “tiene el endoso de algunos programas académicos” y “ha surgido de ellos el reclamo para participar”.

La capacitación profesional de la facultad se canaliza mediante la División de Educación Continua, ésta se ofrece a los docentes libre de costo. La institución, además, estimula y apoya a la facultad para que obtengan sus exámenes de especialidad. Otras actividades que se realizan son las tertulias de artículos y los “journals”.

A través de las entrevistas se identificó que para la conceptualización de la misión de la Universidad se condujeron vistas públicas donde se recibió el insumo de la comunidad y finalmente el Comité Timón elaboró la misión. En las vistas públicas participaron los administradores, la facultad y estudiantes.

La Universidad tiene también un Director de Avalúo y un Decano Asistente de Educación que asesora en materia curricular. Ambos funcionarios ofrecen insumo al Decanato Académico en materia educativa.

Mecanismos fiscales o de infraestructura

Uno de los entrevistados indicó que poseen un “edificio de investigación y *grants* para minorías”, indican que también han participado en *grants* nacionales. Sus acuerdos o consorcios con compañías especializadas fortalecen la base investigativa de la Universidad.

A nivel fiscal, el Decanato Académico apoya económicamente la capacitación docente y las “propuestas de las investigaciones docentes proveen para esto”.

Los administradores académicos (4/5) entienden que los salones con equipo de computadora (o centro de cómputos) que tiene la institución para impartir cursos son suficientes y tres (3) de los cinco (5) encuestados consideró que el equipo de los mismos está en buenas condiciones. Es importante señalar que tres (3) administradores académicos indicaron que hay suficiente personal de apoyo técnico en la institución. Por otro lado, tres (3) encuestados evaluaron como buena la infraestructura tecnológica de su área académica para el apoyo de los procesos de enseñanza aprendizaje. Con relación al recurso tecnológico de la Biblioteca, tres (3) de los cinco (5) administradores académicos contestaron que los mismos son muy buenos (Apéndice U).

Recomendaciones administrativas - académicas para la implantación de metodología emergente

Se recopilaron recomendaciones de naturaleza administrativa y académica que podrían guiar en la implantación de metodología emergente. Estas aparecen ilustradas en una Matriz Temática Conceptual.

Matriz de las recomendaciones administrativas y académicas ofrecidas por el (la) rector (a) y decano (a) académico (a) para apoyar la adopción de tecnologías emergentes- Universidad III.

Categoría	Recomendaciones académicas	Recomendaciones administrativas
Infraestructura		
Estudiantil		Establecer laboratorios regulados para simular la experiencia con personas reales. Esto permite evaluar la ejecutoria del estudiante desde un monitor. Esta estrategia suele utilizarse en programas de salud y en disciplinas Sociohumanística.
Facultad	“Permitir que miembros de la facultad participen de conferencias, talleres y seminarios en otras regiones del mundo (ej. Latinoamérica) para dialogar con personas con otros enfoques, traer de invitados a quien está usando esa estrategia y decidir si la estrategia es útil o no para implantarla”.	“Mantener las puertas abiertas para que los facultativos se sientan cómodos para traer recomendaciones e ideas y así considerar su insumo”.
Otros		“Implantar la metodología sin ningún temor”. Identificar organizaciones profesionales claves y “ver lo que hacen, ir a sus reuniones y estar pendientes a las nuevas metodologías”.

Matriz de las recomendaciones administrativas y académicas ofrecidas por los administradores académicos encuestados para apoyar la adopción de tecnologías emergentes- Universidad III.

Categoría	Recomendaciones académicas	Recomendaciones administrativas
Infraestructura		“Asignar más fondos”
Estudiantil		
Facultad	“Ofrecer educación y seminarios que promuevan la enseñanza y nuevas tecnologías”.	
Otros		

La mayoría de las recomendaciones van dirigidas al área administrativa. En ellas se destaca la deseabilidad de establecer acuerdos colaborativos con grupos profesionales y la tendencia que deben tener las IES para identificar y adquirir tecnología innovadora que fomente las metodologías educativas activas y auténticas. Las recomendaciones también apoyan el desarrollo de facultad mediante la exposición de los docentes a otras culturas que les sirvan de referencia educativa.

Los administradores académicos encuestados fundamentaron sus recomendaciones en la necesidad de asignar presupuesto para fortalecer la infraestructura tecnológica y en una mayor capacitación profesional para los docentes.

Análisis

La Universidad III, es una institución privada incluida bajo la categoría *Spec/Med: Special focus institutions- Medical Schools and medical centers*, según 2005 Carnegie Classifications. Su oferta académica es especializada y busca a través de “una educación de alta calidad, investigación y servicio”, según expresado en su misión, servir a la comunidad “preparando científicos y practicantes éticos”.

Las características de líderato identificadas en esta institución sugieren una combinación de las culturas de la adhocracia y de desarrollo. Durante las entrevistas fueron frecuentes las referencias a la innovación, a asumir iniciativas “sin temor”, al crecimiento y adquisición de recursos y a la creciente tendencia de establecer alianzas y

acuerdos colaborativos con otras organizaciones. Su visión institucional coloca en contexto su interés en ser reconocida como “un centro académico prestigioso” y su aspiración de llegar a convertirse en “una Universidad especializada de alta calidad”. La innovación se hace evidente en la metodología educativa que adopta y promueve la institución, la que apunta al aumento en estrategias de aprendizaje activas y auténticas. Estas estrategias proveen para efectuar evaluación estudiantil virtual donde la facultad sin contacto presencial puede monitorear la ejecutoria del estudiante. Las metas institucionales destacan que la institución “proveerá los recursos apropiados para desarrollar programas académicos de alta calidad”. Los acuerdos de colaboración que establece la organización y que permiten afianzar el servicio y la investigación ejemplariza el valor que el liderato le otorga a esta acción. Las recomendaciones que los líderes ofrecen para adoptar metodología emergente sugieren también una alineación con rasgos de la adhocracia.

Como se ha mencionado la institución aparenta exhibir también rasgos de cultura de desarrollo. Estos fueron revelados tanto en la misión institucional como en las entrevistas realizadas. La participatividad y expresiones tales como el “Deseo de mejoramiento de la facultad”, ser “líderes en su especialidad” y el énfasis en la investigación apuntan hacia ese enfoque cultural. La institución apoya el desarrollo y crecimiento de sus miembros a través del ofrecimiento de educación continua, de “política para determinar donde existe necesidad” y del énfasis en la investigación. Esto se evidencia en las propuestas de investigación para fortalecer el conocimiento y expandir la capacitación docente. Las “investigaciones y el monitoreo de nuevas metodologías” aparecen como elementos significativos en la ejecutoria de los funcionarios según el Código Lofland. La posición del Decano Asistente de Educación, creada para ofrecer asesoría educativa, en esta institución especializada, demuestra el interés por enriquecer el área profesional con trasfondo curricular y metodológico.

Los énfasis estratégicos de la institución parecen estar relacionados con la tendencia a desarrollar la capacitación profesional de su facultad. Las iniciativas para que estos tomen los exámenes de su especialidad para certificarse como profesionales sobresalientes, la oportunidad de tomar educación continua libre de costo y la tendencia al crecimiento y adquisición de recursos sugieren una combinación de rasgos de culturas

de desarrollo y de adhocracia. Las metas organizacionales establecen que se persigue proveer “los recursos apropiados para el desarrollo de programas académicos de alta calidad”, lograr “reclutar facultad y estudiantes destacados” y “expandir los ofrecimientos académicos y profesionales”. Estos planteamientos sustentan los rasgos culturales mencionados y parecen integrar elementos de cultura de mercado. Según Duderstadt (2005), las culturas de mercado miden su éxito al adelantar sus logros por sobre las organizaciones colegas. En este caso las iniciativas de ampliar las ofertas académicas en otras áreas podrían no solamente responder al logro de su misión sino también a la necesidad de servir a la comunidad externa y posicionarse como “un centro académico prestigioso” y “una universidad de alta calidad” ante sus iguales.

El énfasis que ofrece el liderato de la alta gerencia a la capacitación de facultad resulta cónsono con los hallazgos encontrados a nivel de los administradores académicos encuestados. Estos apuntan a la existencia de planes tecnológicos y de capacitación docente a nivel institucional. Inclusive, existen planes internos de desarrollo de facultad en algunos programas, por lo que aparenta ser que la tendencia en el crecimiento y desarrollo de los miembros es un rasgo organizacional compartido por los constituyentes.

La comunidad universitaria a juicio de los administradores académicos aparenta adjudicar importancia a aquellos rasgos propios de las culturas de mercado, de la adhocracia y de cultura de clan o colegial. La satisfacción del estudiante parece ser de importancia fundamental para los constituyentes. Elementos tales como: los acuerdos colaborativos, la innovación en la infraestructura y la innovación educativa son factores que aparecen alineados con las prioridades institucionales. Un rasgo que caracteriza a la cultura de mercado es la satisfacción del cliente en este caso, el estudiante. Notamos que este reactivo ocupa el primer lugar en importancia entre los miembros de la comunidad universitaria. Según los administradores académicos la libertad de cátedra, así como la importancia de los programas que permiten proteger las disciplinas básicas aparecieron entre los primeros doce elementos relevantes que estos consideran importantes en una institución.

Las estrategias educativas identificadas durante la revisión de prontuarios apuntan hacia el uso de estrategias comúnmente usadas en la academia de tipo constructivas las cuales ocupan el primer lugar según los datos recopilados. Particularmente importante

resulta la discusión socializada en grupos pequeños aún cuando es clasificada como constructiva pudiera combinar o contener estrategias de tipo cooperativo, lo que permitiría enriquecer el proceso educativo.

La tecnología, como estrategia educativa se utiliza mediante la computadora y los recursos audiovisuales. Una alta proporción de la facultad la integra a sus cursos, conjuntamente con la búsqueda en bases de datos.

En armonía con los datos suplidos por la alta gerencia entrevistada, la estructuración de un Programa de Educación a distancia con cursos en línea, es parte de un plan piloto que está en proceso. La triangulación de estos datos con los hallazgos obtenidos de los administradores encuestados valida ese hecho. No obstante, la tecnología se manifiesta también institucionalmente mediante, las publicaciones electrónicas que emite la Universidad.

Por otro lado, la conferencia surgió como la estrategia que utiliza la mayor parte de la facultad, a juicio de los administradores académicos encuestados. En armonía con los hallazgos de la revisión de prontuarios, las estrategias educativas constructivas aparecen nuevamente de manera mayoritaria así con una tendencia hacia las técnicas activas y auténticas, en menor grado. La misión y el enfoque del liderato administrativo privilegian la investigación como una herramienta institucional, los proyectos de esta naturaleza aparecen con énfasis en la sala de clases.

Los mecanismos usados para integrar metodología educativa a la sala de clases son diversos. La administración potencia esa iniciativa mediante sus organismos rectores y a través de la implantación de su plan estratégico, principalmente en la adquisición tecnológica. Funcionarios académicos claves toman parte en el proceso decisional para la integración de estrategias, principalmente a nivel de servicio e investigación. Otros mecanismos usados incluyen la capacitación de facultad como un vehículo para entrar en contacto con métodos que fortalecen el contenido académico y los servicios. La participación de los constituyentes en la elaboración de la misión institucional, de alguna manera, traza la trayectoria institucional en términos de las estrategias educativas que podrían ser privilegiadas por la Universidad.

La elaboración de propuestas para allegar fondos externos también es un factor que fortalece la integración de estrategias educativas, principalmente aquellas más

sofisticadas y específicas para la gestión especializada de esta institución. Según datos provistos por los administradores encuestados, una minoría de las áreas académicas cuentan con programas de desarrollo subvencionado con fondos externos, por lo que aparenta ser que las nuevas metodologías son aportadas mediante la gestión de los proyectos investigativos.

Conclusión

La Universidad III es una institución especializada cuyas características aparentan reflejar rasgos de culturas de la adhocracia y de desarrollo, conjuntamente con rasgos menos predominantes de cultura de mercado. El liderato institucional exhibe tendencias a la participatividad y a la apertura, esto quedó evidenciado a través de las entrevistas conducidas y mediante acciones concretas como lo fue la amplia representatividad de la comunidad universitaria en la conceptualización de la misión. El riesgo a experimentar con nuevas tecnologías, en este caso aquellas propias de su especialización, contribuyen a destacar rasgos de cultura de la adhocracia, la cual se fundamenta en el riesgo y en la adquisición de recursos. La tendencia al establecimiento de acuerdos y consorcios es un elemento que se manifiesta tanto entre la alta gerencia, como en la comunidad universitaria. Esta aparenta ser una actividad importante en términos del fortalecimiento del servicio y de la investigación. Esta conexión posibilita el vínculo entre esas características y la cultura de la adhocracia.

La cultura de desarrollo también aparece reflejada en la gestión institucional. Los valores que resaltan el “deseo de mejoramiento profesional” y “el alto nivel de ejecutoria”, conjuntamente con los planteamientos de la misión y los planes de capacitación, tales expresiones apuntan hacia esa expresión cultural. Aun cuando se identifica que estos planes están vigentes, surgió alguna recomendación de los administradores académicos encuestados referente a la necesidad de recibir “educación y seminarios que promuevan la enseñanza y nuevas tecnologías”. Esto podría sugerir la conveniencia de ajustar las actividades a partir de los intereses propios de las diferentes especialidades que coexisten en la Universidad.

La libertad de cátedra aparece como un elemento de importancia para la comunidad universitaria, a juicio de los administradores académicos encuestados. En este sentido, los

“procesos democráticos” al que alude la alta gerencia y la “apertura” que manifiestan propende al logro de este rasgo de cultura colegial.

La satisfacción del estudiante y la creación de nuevos programas aparecen como elementos importantes para la Universidad. Esto resulta cónsono con la perspectiva de servicio y de expansión de programas académicos que aparece en la misión. En estos términos podría haber convergencia entre las características de cultura de mercado que comparten los constituyentes con la alta gerencia. Esto es congruente con literatura reciente que establece que los modelos carismáticos o colegiales (clan) han sido sustituidos por nuevos modelos que enfatizan las destrezas gerenciales, que abarcan el ámbito burocrático y de mercado (Gordon, 2002).

Las estrategias educativas predominantes son aquellas de naturaleza constructivas, no exentas de una combinación de métodos activos, cooperativos y auténticos que surgen con variada intensidad. Aún cuando este estudio multicaso no es susceptible a la comparación de una unidad con otra, en esta institución especializada con rasgos predominantes de culturas de adhocracia y de desarrollo se destaca un énfasis en las estrategias auténticas.

Los mecanismos administrativos, académicos y fiscales que contribuyen a la adopción de las metodologías incluyen representación de los sectores estudiantil, docente y administrativo. Esto supeditado a la aprobación fiscal, legal y de recursos humanos, cuando la alta gerencia lo considera meritorio. El desempeño de la Oficina de Avalúo y del Decano Asistente de Educación podría ser fundamental en la visión institucional sobre las metodologías educativas.

Para facilitar la integración de metodologías emergentes la Universidad recomienda adoptar estrategias contextualizadas y propias de la disciplina. El uso de monitores para determinar el nivel y la calidad de la interacción del estudiante durante su práctica, ejemplariza ese dato. El establecimiento de acuerdos de colaboración y consorcios con organizaciones profesionales y compañías comerciales también se presenta como una estrategia idónea para adoptar nuevas metodologías educativas. Esto fortalece la base económica institucional a la vez que permite la inserción de la Universidad en una relación que responde a la realidad profesional y social.

La capacitación del personal docente surge nuevamente, pero en esta ocasión como una recomendación para adoptar metodología utilizando de referencia la experiencia internacional. Los funcionarios administrativos plantean que el intercambio de enfoques con otras culturas puede contribuir a la integración de estrategias que fortalezcan sus programas de estudio.

Referencias

- Allston, J. A. (2002). Multi-leadership in urban schools: Shifting paradigms for administration and supervisión in the new millennium. Landham, MD.: University Press of America.
- Anglin, G. (1995). Instructional Technology: Past, Present and Future. Libraries Unlimited, Inc. Englewood, Colorado.: EE.UU.
- ASHE Higher Education Report. (2005). Using institutional culture to strengthen institutional and build brand equity. Vol.31, no. 2, p. 77-77.
- Ausubel, P. (2002). Adquisición y retención del conocimiento: una perspectiva cognitiva. Barcelona, España. Paidós.
- Barnett, Keating, Harwood & Saam (2002). Using emerging technologies to help bridge the gap between university theory and classroom practice: Challenges and Successes. [versión electrónica]. School, Science and Mathematics. 102, 6, 299-314.
- Baron, A. (1994). Winning ways with culture. Personnel Management, October, pp. 64-68.
- Barreto, C., Gutiérrez, L., & Pinilla, B. (2006) [Límites del constructivismo pedagógico](#). *Ciro Parra. Educación y Educadores*, 2006, Vol. 9, p11-31, 21.
- Beachum, F. & Dentith, A. (2004). Teacher Leaders Creating cultures of School Renewal and Transformation. *The Educational Form v 6 n3* p. 276-286.
- Benavides, B.; Insfran, M. & Viniegra (2007). Discusión en pequeños grupos. *Revista Medica*, Vol. 45 Issue 2, p.141-148
- Bergquist, W. (1992). The four cultures of the academy. San Francisco Ca.: EEUU. Jossey-Bass Inc.
- Bergquist, W. (1995). Quality through Access, Access with Quality: The New imperative for Higher Education. San Francisco Co.: EEUU. Jossey-Bass Inc.
- Billing, D. (1998) Quality management and organizational structure in higher education. [versión electrónica]. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 20, 2, 139-147.
- Birnbaum, R. (1988) How College Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco, Ca.: EEUU. Jossey-Bass, Inc.

- Bolman, L. & Deal, T. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. San Francisco, Ca.: EE.UU. Jossey-Bass, Inc.
- Bradford, M. (2005). *Motivating Students Through Project-Based Service Learning*. *The Journal*, Vol. 32 Issue 6, p29-30.
- Brown, J. S. (2000). *Growing up digital: How the web changes work, education and the ways people learn* *Change*, 32(2), 10-20.
- Brown, M. (2005). *Learning Spaces*. Chapter 12. In D. G. Oblinger & J. L. Oblinger(2005). *Educating the net generation* .
- Cameron, K & Ettington, (1988). *Conceptual foundations of organizational culture*. J.C. Smart (ed.) *Handbook of Theory and Research*, 4,. 356-396. New York, NY. EE.UU.: Agathon Press.
- Carnegie Foundation. (s.f.) 2005 Carnegie Classification Initial Release. Recuperado el 14 de marzo de 2006, de <http://www.carnegiefoundation.org/classification>
- Crowther, F. (1996). *Teacher leadership: Exploration in theory and practice*. *Leading and Managing* 2 (4): 304-21.
- Evans, R. (1996). *The human side of school change: Reform, resistance and the real-life problems innovation*. San Francisco, Ca.: EE.UU. Jossey-Bass, Inc.
- Duderstadt, B. (2005). *Understanding Institutional Culture*. *ASHE Higher Education Report*, Vol. 31 Issue 2, p39-54, 16p
- Drummond, H. (2000). *Introduction to Organizational Behavior*. Oxford; New York Oxford University Press.
- Flint, N. (2000). *Culture Club: An investigation of Organizational Culture*. Informe No. CS 217 420), Australia: Annual Meeting of the Australian Association. For Research in Education (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED 450 381).
- Fresno, C. (2007). *Sobre la necesidad de una alfabetización digital y en información en una sociedad globalizada*. *ACIMED*, Vol. 15 Issue 4, p.1- 8
- García, E. (2004). *Estudio sobre los factores de la cultura organizacional contenidos en los estándares de acreditación de Middle States Association y el nivel de conocimiento de los administradores universitarios sobre la relevancia institucional de los factores según tipo de institución de educación superior*. Disertación doctoral no publicada, Universidad Interamericana de Puerto Rico, Puerto Rico. EE.UU.

- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of múltiple intelligences*. New York, NY. EE.UU.: Basic Books.
- Gay, L. (1987) *Educational research: Competencies for analysis and application*. (3 ra. Ed.) (pp. 189-241). New York, NY. EE.UU.: Mac Millan Publishing Company.
- Glidden, R. (1998). *The Contemporary Context of Accreditation: Challenges in a Changing Environment*. Recuperado el día 21 de Agosto de 2002 de: <http://www.chea.org/Events/Usefulness/98May/98-05Glidden.html>
- Goodman, E, Zammuto, R., & Gif ford, B. (2001). *The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life*. [versión electrónica] *Organization Development Journal*. 19, 3 58-68.
- Gordon, G. (1999). *Managing quality assurance in higher education: A Scottish example*. *Higher Education in Europe*. Vol. 24, no. 1, p. 295-300.
- Gordon, G. (2002). *The roles of leadership and ownership in building an effective quality culture..* *Higher Education*. Vol. 8, no.2. p. 97-106.
- Güvenç, H. & Ün Açıkğöz. (2007) *The Effects of Cooperative Learning and Concept Mapping on Learning Strategy Use*. *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. 7 Issue 1, p117-127.
- Hammersely, M. & Atknsn P. (1995). *Ethnography Principles in Practice*. 2d. New York. Routle dge.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books
- Hubberman M. & Miles M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications Inc. California. EEUU.
- Jonassen, D. (2000). *Computers as mindtools for schools.: Engaging Critical Thinking*. Prentice Hall. Columbus, Ohio.: EE.UU.
- Kember, D., Charlesworth, M., Davies, H., McKay, J., & Stott, V. (1997). *Evaluating the effectiveness of educational innovations: Using the Study Process Questionnaire to show that meaningful learning occurs*. *Studies in Educational Evaluation*, 23, 141–157.
- Kember, D. (2000). *Action learning and action research: Improving the quality of teaching and learning* .London.

- Kezar, A. & Ecker, P. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education. [versión electrónica] *The Journal of Higher Education*. 73, 4 435-460.
- Kezar, A. & Ecker, P. (2002). Examining the Institutional Transformation Process: The Importance of Sensemaking, Interrelated Strategies, and Balance. [versión electrónica] *Research in Higher Education*. 43, 3 295-319.
- Kirkman, B. & Shapiro D. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. [versión electrónica]. *Academy of Management Journal*. 44, 3, 557-569.
- Lázaro Martínez, A. (1997). "La función tutorial de la acción docente universitaria", *Revista Complutense de Educación*, vol. 8, pp. 234-252.
- Lazerson, M. Wagener, U. & Shumanis, N. (2000). What makes a revolution? [versión electrónica]. *Change*. 32, 3, 12-19.
- Leithwood, K. Janzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- Lomas, L. (1999) The culture and quality of higher education institutions: examining the links. [versión electrónica]. *Quality Assurance in Education*. 7, 1, 30-34.
- Lomas, L. & Macfarlane, B. (1995). Client-based management education: values and quality. [versión electrónica]. *Management Development Review*. 8, 1, 32-37.
- Luoma, M., Nokelainen, P. & Ruohotie, P. (2003). Learning strategies for police organization-modeling organizational learning prerequisites. (Informe No. CE 085 082), Chicago, IL. EE.UU.: Annual Meeting of the American Educational Research Association. (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED 477 497).
- Martin, J. & Seúl C. (1983). *Organizational Cultive: An Ureesy Symbiosis's Organizational Dynamics*, p. 52-64.
- Martínez, T. & Ortiz, A. (2005). La acción tutorial en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior. *Educación y Educadores*, Vol. 8, p123-143.
- Milem. J. (2001). Increasing diversity benefits: How campus climate and teaching methods affects student outcomes. (Informe No. UD 034 377), Cambridge Harvard Education. (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED 456 2002).

- Myhill, D. (2006). Talk, talk, talk: teaching and learning in whole class discourse. *Research Papers in Education*, Vol. 21 Issue 1, p.19-41.
- National Center for Education Statistics. (s.f.). IPEDS. Recuperado el 15 de marzo de 2007, de <http://nces.ed.gov>.
- National Center for Education Statistics. (s.f.).CIP. de <http://nces.ed.gov/pubs2002/cip2000>.
- Norton, L., Richardson, J. T. E., Hartley, J., Newstead, S., & Mayes, J. (2005). Teachers' beliefs and intentions concerning teaching in higher education. *Higher Education*, 50, 537–571.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. San Francisco, Ca.: EE.UU. Sage Publications, Inc.
- Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. San Francisco, Ca.: EE.UU. Sage Publications, Inc.
- Pounder, J. (1999). Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept? [versión electrónica]. *Quality Assurance in Education*. 7, 3 156-163.
- Prensky, M. (2001, October). Digital natives, Digital immigrants. *On the Horizon*. Vol. 9, No. 5: NCB University Press.
- Quinn, R. E. & Specter, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organization Change and Development*, 5 (6), 115-142.
- Ropers, B., Carwile, L., Lee, C., & Barnett, K. (2005) Student activists in higher education: Exploring the relationships between perceptions of culture and change strategies. (Informe No. HE 036 005), Chicago, IL. EE.UU.: Annual Meeting of the American Educational Research Association. (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED 478 296).
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco Ca.: EEUU. Jossey-Bass, Inc.
- Schroeder, C & Pike, G. (2001). The scholarship of application in students affair. [versión electrónica]. *Journal of College Student Development*; Washington 42, 4.
- Skiba, D.& Barton, A. (2006). Adapting your teaching to acomodate the Net Generation of learners. *Online Journal of Issues in Nursing*, Vol. 11 Issue 2, p15-24.
- Skidmore, D. (2000) From pedagogical dialogue to dialogic pedagogy, *Language & Education*,14 (4), 283–296.

- Smart, J. (1897). Higher education: handbook of theory and research. Vo 1. III. New York. NY EE.UU.: Agathon Press, Inc.
- Smart, S., Kuh, G., & Tierney, W. (1997). The roles of institutional cultures and decision approaches in promoting organizational effectiveness in two-years colleges. [versión electrónica]. The Journal of Higher Education. 68, 3 256-281.
- Stemler, S.; Elliott, J.; Grigorenko, E. & Sternberg, R. (2006) There's more to teaching than instruction: seven strategies for dealing with the practical side of teaching Educational Studies, Vol. 32 Issue 1, p101-118.
- Tapscott, D. (1998). Growing up digital: The rise of the net generation. New York: McGraw-Hill.
- Universidad I. (s.f.). Academia: Nuestra historia.
Recuperado el 1 de junio de 2007, de <http://www.universidadI.edu>
- Universidad I. (2006a). Catálogo oficial 2005-2008.
Recuperado el 11 de enero de 2007, de <http://www.universidadI.edu>
- Universidad I. (2006b). La cuarta década: Compendio estadístico de la Universidad I, Años académicos 1996-1997 al 2005-2006. Recuperado el 12 de junio de 2007, de <http://www.universidadI.edu>
- Universidad II. (2002). Historia de la Universidad II. Recuperado el 30 de diciembre de 2004, de <http://www.universidadII.edu>.
- Universidad II. (2003). Catálogo general de programas subgraduados 2003-2006.
- Universidad II. (s.f.). Catálogo graduado 2003-2006.
- Universidad II. (s.f.). Libro de datos estadísticos 2005-2006. Recuperado el 1 de junio de 2007, de <http://www.universidadII.edu>.
- Universidad III. (s.f.). School Profile: History. Recuperado el 9 de marzo de 2007, de <http://www.universidadIII.edu>.
- Universidad III. (2006). General Catalog 2006-2009.
- Van Patten, J. (2000). Higher Education Culture: Case Studies for a New Century. University Press of America, INC. Boston Way, Landham MD.

Apéndice A

Cuestionario

Apéndice B

Formato para entrevistas

Apéndice C

Formato para análisis documental de los prontuarios

Apéndice D

Clasificación de CIP por área académica - Universidad I

Apéndice E

**Estrategias de enseñanza por clasificación del curso:
comunes/medulares y de concentración - Universidad I**

Apéndice F

**Estrategias de enseñanza por grado: grado asociado
y bachillerato - Universidad I**

Apéndice G

**Estrategias de enseñanza por tipo de curso: conferencia
y otros - Universidad I**

Apéndice H

Recursos de apoyo - Universidad I

Apéndice I

Evaluación de recursos de apoyo - Universidad I

Apéndice J

Clasificación de CIP por área académica - Universidad II

Apéndice K

**Estrategias de enseñanza por clasificación del curso:
comunes/medulares y de concentración o especialidad Universidad II**

Apéndice L

**Estrategias de enseñanza por nivel: subgraduado y
graduado - Universidad II**

Apéndice M

**Estrategias de enseñanza por tipo de curso: conferencia
y otros Universidad II**

Apéndice N

**Estrategias de enseñanza por tipo de documento:
prontuario y syllabus – Universidad II**

Apéndice O

Recursos de apoyo – Universidad II

Apéndice P

Evaluación de recursos de apoyo – Universidad II

Apéndice Q

Clasificación de CIP por área académica – Universidad III

Apéndice R

**Estrategias de enseñanza por tipo de curso: conferencia
y otros Universidad III**

Apéndice S

**Estrategias de enseñanza por tipo de documento: prontuario
y syllabus – Universidad III**

Apéndice T

Recursos de apoyo – Universidad III

Apéndice U

Evaluación de recursos de apoyo – Universidad III