

EGE0000002693

LC

5806

G.08

2003

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL



LA ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS DE TUTOREO EN CURSOS A DISTANCIA

TESIS PRESENTADA
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTOR: LIC. ZURISADDAII GUTIÉRREZ CARDONA

ASESOR:

DR. EDUARDO FLORES KASTANIS

Escuela de Graduados en Educación, Tecnológico de Monterrey

MAYO, 2003.

Tesis presentada

Por

ZURISADDAII GUTIÉRREZ CARDONA

Ante la Universidad Virtual del

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

al grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Mayo del 2003

AGRADECIMIENTOS

A papá Dios por permitirme la vida, la salud y reunir a tanta gente linda y querida a lo largo de mi vida, gracias por ayudarme a superar las adversidades y poder llegar a la conclusión. Mi Toñito, mi hermanito, mi amor tan dulce que está lleno de luz bendita y que ahora se encuentra entre todos los elementos de la naturaleza, gracias mi amor por participar y apoyarme en diferentes formas para lograr este bello sueño, la maestría la cual desde el inicio te la dedique. Mis hijitas amadas, las recuerdo en brazos y ahora ya caminan, además bastantes fueron las noches en donde quedaron dormiditas junto a la computadora mientras el trabajo debía continuar. Mi esposo que gracias a su paciencia y aliento hasta el final me ha ayudado a continuar con la fuerza para terminar, gracias de oro, gracias por estar en donde era necesario, la maestría resultó nuestro proyecto. A mis padres quienes me han enseñado el valor por el estudio, la superación, quienes insisten que siempre hay algo más por conocer. Mi amado hermanito Ivito, Deli, mamá Eva, papá Toño y mamá Rebeca quienes me han ayudado a seguir adelante y a toda mi familia, los quiero mucho.

Al Dr. Eduardo Flores a quien le reconozco por su trabajo académico y calidad humana, gracias por su apoyo incondicional, que Dios lo bendiga siempre, a Lupita por la beca de estudios del ITESM, al personal administrativo y técnico, a mis profesores titulares y tutores gracias por inspirarme, a todos por hacer posible esta hermosa experiencia y a todas mis amistades y alumnos de la UMSNH, de la PREFECO y de Ciudad Hidalgo. Gracias a quienes participaron.

RESUMEN

LA ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS DE TUSTOREO EN CURSOS A DISTANCIA

MAYO DEL 2003

ZURISADDAII GUTIÉRREZ CARDONA

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

Dirigida por el Dr. Eduardo Flores Kastanis

Es la investigación cualitativa como metodología conveniente y utilizada para orientar el presente estudio sobre la administración de equipos de tutoreo en cursos a distancia, debido a que nos favorece a conocer el comportamiento de los involucrados en este quehacer organizacional. Cabe destacar que no hay literatura que nos oriente con relación al tema seleccionado por lo que se optó por un estudio exploratorio con la finalidad de sentar precedentes que proporcionen la comprensión del fenómeno. El modelo educativo seleccionado para el desarrollo de lo expuesto en este trabajo de tesis es el de la Universidad Virtual del ITESM, durante sus ciclos escolares de 1999 al 2000 debido a que cuenta con el reconocimiento, la experiencia y la infraestructura para ofrecer la Educación a distancia, además de ser una institución vanguardista. La relación entre el equipo docente se encuentra mediada por la tecnología sí es a distancia o por espacios delimitados sí es presencial, por lo que participación en la planeación y operación del curso, es un factor que motiva e interesa al grupo de profesores tutores, ante lo cual al existir la apertura por parte del profesor titular, se logran acordar las aportaciones que cada uno de ellos puede hacer tanto al diseño del curso como a las actividades por desarrollar durante el mismo.

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS.....	viii
GLOSARIO	ix
INTRODUCCIÓN.....	xi

CAPÍTULO

I. LA ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS DE TUREO	1
A. Antecedentes	1
B. Planteamiento del problema	9
C. Contextualización del Problema	10
D. Justificación de la investigación	11
E. Objetivos de la investigación	12
F. Limitaciones y delimitaciones	13
II. MARCO TEÓRICO	15
A. Literatura administrativa	16
B. El trabajo de conocimiento	19
C. Las comunidades de práctica	24
D. Aportaciones	29

III. MARCO METODOLÓGICO	33
A. Diseño de la investigación realizada	34
B. Fases de la investigación	36
C. Recolección de datos	37
IV. RESULTADOS	43
A. Presentación de resultados	44
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	50
A. Contexto donde operan los modelos administrativos ...	51
B. Patrones Encontrados en las entrevistas	52
C. Modelos administrativos	57
D. Semejanzas entre los modelos administrativos	68
E. Diferencias entre los modelos administrativos	76
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

ANEXOS	94
A. ENCUESTA ELECTRÓNICA	95
B. ENCUESTA CON RESPUESTA	97
C. GUIÓN DE LA ENTREVISTA A TUTORES	98
D. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA A TUTORES	99
E. GUIÓN DE LA ENTREVISTA A TITULARES	101
F. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA A TITULARES	102

INDICE DE TABLAS

1. Respuestas de la entrevista a profesores titulares parte uno	45
2. Respuestas de la entrevista a profesores titulares parte dos	46
3. Respuestas de la entrevista a profesores titulares parte tres	46
4. Respuestas de la entrevista a profesores tutores parte uno	47
5. Respuestas de la entrevista a profesores tutores parte dos	48
6. Respuestas de la entrevista a profesores tutores parte tres	49

INDICE DE FIGURAS

1. Selección de cursos conforme a los resultados de las encuestas	41
2. Gráfica con resultados de la encuesta realizada para este estudio	44

GLOSARIO DE TERMINOS

Contexto: Se refiere al entorno que rodea al problema tratado en el estudio en cuanto a ubicación, población y características específicas.

Cursos: Parte de un programa educativo de maestría impartido por medio de una red satelital que permite la comunicación entre profesores y alumnos usando multimedios.

Educación a distancia: Modelo Educativo en donde el alumno no requiere la presencia física del Profesor.

Instrumentos: Nombre genérico que se emplea para referir al utensilio necesario para llevar a cabo el estudio que para el particular se trato de la encuesta y la entrevista

Interacción: Es la relación que existe entre los involucrados en el estudio y la forma en que se desenvuelven entre si.

Modelo administrativo: La forma en que coordina el profesor titular a su equipo de profesores tutores.

Profesor titular: Es el responsable de elaborar ambientes de aprendizaje y modelos administrativos para estructurar los cursos que lleva a cabo con los alumnos y su equipo profesional de trabajo.

Profesor tutor: Es un profesionista que realiza funciones administrativas y académicas con su grupo de estudiantes asesorados.

Tutoreo: Acción que realiza el profesor tutor con su grupo de alumnos asesorados.

Tutoría: Conjunto de actividades que propician situaciones de aprendizaje y apoyan el buen desarrollo del proceso académico con el fin de que los estudiantes orientados y motivados desarrollen autónomamente su propio proceso

Universidad Virtual: Sistema educativo de nivel superior que ofrece carreras universitarias y postgrados a través de la red satelital mejor conocida como World Wide Web.

INTRODUCCIÓN

La interrogante de investigación que se ha planteado en la tesis es acerca de la administración a las personas que realizan el trabajo de tutorío en educación a distancia lo cual se desarrolla en el capítulo uno. Para dar respuesta se utilizan los capítulos contenidos en la tesis.

En el capítulo dos, se aborda la investigación administrativa sobre el trabajo de equipos de profesionales. Entre la literatura se encuentran las prácticas administrativas referentes al trabajo de conocimiento y las comunidades de práctica, por considerar que son temas que pueden ayudar a explicar la pregunta de investigación ya que actualmente no hay bibliografía que oriente y brinde respuesta.

Para el capítulo tres, se trata la propuesta metodológica empleada para la investigación, es cualitativa y facilita llevar a cabo el estudio exploratorio. Los datos del estudio se obtienen a través de la utilización de la encuesta y la entrevista.

Respecto al capítulo cuatro se presentan los resultados que enfocan las distinciones entre los modelos administrativos eficientes, que los profesores titulares han tenido a bien diseñar.

El análisis de los datos se desarrolla en el capítulo cinco, donde se relacionan los datos con la literatura a través de presentar semejanzas entre los modelos administrativos.

Finalmente se muestran las conclusiones del estudio y recomendaciones para estudios posteriores en el capítulo seis.

CAPÍTULO I.

LA ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS DE TUSTOREO.

El modelo educativo que se define como educación a distancia ha apoyado a los estudiantes que se enfrentan a la problemática de continuar sus estudios por su ubicación geográfica a que logren rebasar ésta problemática. Los cursos que se ofrecen en esta modalidad tienen una organización académica y administrativa diferente a la educación presencial.

El profesor titular en algunas instituciones integra a su equipo profesional de trabajo para sacar adelante un curso a distancia, generándose la necesidad en ocasiones de contratar a profesores tutores debido a la matrícula excesiva de alumnos inscritos en el curso que se impartirá. El profesor titular además de diseñar el ambiente de aprendizaje para profesores y alumnos también administra al equipo de profesores tutores, esta actividad es la que interesa investigar:

En éste capítulo corresponde observar las generalidades de educación a distancia y llegar a la problemática de la administración de profesores tutores.

A. Antecedentes

Actualmente la educación superior universitaria en la modalidad a distancia responde a las necesidades de aquellos alumnos que desean continuar sus

estudios, pero se ven contrariados por las distancias para llegar al lugar físico de la institución educativa o no disponen del tiempo para acudir con asiduidad. Por lo tanto la Secretaría de Educación Pública (2001), señala la importancia de la educación superior en México, por lo que trata de brindar una formación integral para satisfacer las ambiciones individuales de los alumnos y responder a las condiciones de un país bajo diversas y complejas características en sus dinámicas.

Asimismo se ha emprendido la modalidad de educación abierta y a distancia como una alternativa más para los educandos. Finardi (1997) dice que la educación superior actualmente exige flexibilidad; amplio uso de las tecnologías convenientes a la educación de masas; la combinación adecuada de Educación a Distancia y Educación Escolarizada fortaleciendo la educación continua, abierta y formal para que responda a las demandas del mercado laboral en América Latina.

Las ideas anteriores marcan la apertura para que el ser humano logre trascender profesionalmente por modalidades distintas a la presencial. En educación a distancia no importa que profesores y discípulos se encuentran en medios geográficos, sociales y culturales diferentes al llevarse a cabo los cursos, ya que el proceso de enseñanza-aprendizaje no se lleva a cabo mediante interacción directa; sino a través de diversas tecnologías de telecomunicaciones, redes electrónicas y multimedios, sin que por ello deje de tener validez y reconocimiento ante la SEP.

García (2001), enuncia que los institutos en México que han experimentado el hecho de promover la educación a distancia son el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y el Instituto Politécnico Nacional, ofertando

actualmente diversos cursos del nivel superior a través de la red satelital que permite la comunicación entre profesores y estudiantes por medio del sonido, imagen y datos. Con lo que se puede deducir que la educación a distancia es un sistema de aprendizaje en el que no se hace necesaria la presencia física de un docente como es, lo tradicional. Da oportunidad a los alumnos de estudiar sin incurrir en gastos de traslado y hospedaje. Por otra parte los alumnos estudian cuando consideran que necesitan aprender y las instituciones educativas han identificado que la inversión educativa por estudiante es menor, así como que el acceso de estudio para un mayor número de personas se amplía.

La eficiencia de un sistema educativo a distancia depende en gran medida de la retroalimentación de sus participantes, ya que ésta modalidad se encuentra emparejada a la tecnología informática y de medios de comunicación los cuales se actualizan de forma vertiginosa. Por ello debe tratar de lograrse un trabajo en equipo y una comunicación productiva para que los elementos del grupo educativo no tengan diferencias en el uso y aprovechamiento de estos medios. Asimismo se puede señalar que los intercambios profesionales entre instituciones resultan ser una forma más de crecimiento y mejoramiento del contexto en la educación a distancia.

Kelley (2001) manifiesta que en la educación la modalidad a distancia amplía la posibilidad de que el proceso enseñanza-aprendizaje llegue a más personas, con lo que se deduce que al incrementarse el número de educandos se genera la necesidad de ampliar el recurso docente para cubrir las expectativas de la población estudiantil, es por eso que se señala la imperiosa condición de contar con un modelo administrativo propio y eficiente para la actividad de tutorío.

El IPN (2001) resalta que en esta modalidad se trabaja de manera diferente a la educación tradicional, ya que el estudiantado al que se dirige esta modalidad tiene otras necesidades comparado con el que asiste con regularidad a un centro escolar, utilizándose otros métodos y dinámicas, de lo cual se recalca que existe la necesidad de contar con un modelo administrativo para orientar las actividades que desarrollan los profesores tutores en el sistema educativo a distancia. Por lo que se deriva que el profesor tutor pertenece a un equipo de trabajo y no puede actuar en forma autónoma, lo cual se apoya en lo que expresa Bortolini (1999) al decir que el tutor académico debe establecer interacción con el estudiante, considerar las estrategias de aprendizaje y respetar los ritmos individuales, sujetándose a la evaluación. Por lo que resulta que el profesor tutor pertenece a un equipo de trabajo y no puede actuar en forma autónoma.

Se observa que en educación a distancia el profesor titular es el responsable de diseñar y facilitar los ambientes de aprendizaje; asesorar y exponer ante un número mayor de sujetos que reciben enseñanza a través de los recursos tecnológicos. De igual forma el titular se involucra en el desempeño de sus funciones con un equipo de trabajo en donde diariamente utiliza recursos vanguardistas para lograr el proceso enseñanza-aprendizaje.

El profesor titular es quien está a cargo del curso por lo que es su responsabilidad diseñar el ambiente de aprendizaje e integrar al equipo de trabajo para facilitar el proceso académico y tecnológico para los alumnos y su equipo multidisciplinario.

Actualmente quien es considerada una nueva figura en la educación a distancia es el tutor o asesor en educación a distancia. Álvarez (1998) dice que

los asesores (tutores) son nuevos personajes en educación a distancia quienes se encargan de apoyar al maestro o instructor principal, proporcionando asesoría y apoyo a los estudiantes y es un puente entre los estudiantes y el maestro principal, desarrollan funciones como instalación de equipo y software, reúnen los trabajos, las tareas y aplican exámenes.

Gayol (1998) define al tutor en educación a distancia como integrante de un equipo de trabajo donde participan diferentes especialistas; a su vez consideran que este personaje debe tener conocimiento respecto de las materias que tutorea sin llegar a ser un experto, pero que sí requiere dominar las técnicas para el avance de las diversas formas y estilos de tutoría.

Por otra parte se recalca la idea de que todos los que conforman el equipo en educación a distancia son educadores. Gayol (1998) expone que el tutor es quien observa de los alumnos cualquier comentario, inquietud, molestia o duda respecto al curso.

Lo anterior lleva a concluir que aún entre los diferentes estudiosos educativos en la modalidad a distancia se marcan diferentes funciones propuestas para el tutor, que se hace cargo de un grupo específico de alumnos.

Referente al profesor titular tiene actualmente tanto un compromiso administrativo como académico con el equipo de profesionistas que lo acompañan en el desarrollo del curso, un aspecto diferente al del profesor que trabaja de manera autónoma con su grupo en los modelos presenciales; esta nueva responsabilidad se presenta principalmente con la inclusión de profesores tutores que son quienes apoyan al profesor titular en la atención a un grupo de alumnos. Son los que se encargan de planear, operar y evaluar el curso con un grupo

específico de estudiantes. Son nuevos personajes en educación a distancia que se encuentran trabajando entre los profesores titulares y los alumnos.

Por lo tanto el profesor titular en educación a distancia tiene la responsabilidad de incidir tanto en el desarrollo del currículo como en la operación de la administración educativa con lo cual puede lograr ofertar a los participantes de su clase una educación de calidad. Por ello conocer la forma en que administra el profesor titular el trabajo de los profesores tutores en cursos de educación a distancia, nos brinda la oportunidad de observar cómo se lleva a cabo el proceso y reflejarnos cómo la práctica administrativa puede fortalecer a la institución educativa en esta modalidad.

Podría señalarse que toda vez que ha sido revisada la bibliografía que hay sobre los tutores es él quien colabora con el titular de la materia para facilitar asesoría y respaldo a los estudiantes, propicia aprendizajes significativos en los estudiantes entre los cuales se menciona el logro de los objetivos y contenidos del programa de estudios, propicia el uso de materiales didácticos o textos para ser revisados y analizados a través de diferentes actividades durante el curso; En consecuencia las credenciales profesionales del tutor son importantes para ayudar al aprendizaje de los alumnos.

Es una práctica común en algunas instituciones que ofrecen cursos a distancia que le asigne a cada alumno un tutor, quien es responsable de recibir y calificar los trabajos del alumno, brindarle asesorías en cuanto al contenido y procesos del curso, auxiliar al estudiante para que su desempeño durante el semestre sea valioso y de calidad. Para tal caso cada participante puede interactuar tanto con su tutor como con el resto de los integrantes del equipo

docente sí así lo desea pero considerando que es el profesor tutor asignado quien lleva el control de las actividades de aprendizaje del alumno.

El tutor en esta modalidad educativa está a cargo de un grupo específico de alumnos, es el profesor que da respuesta a las preguntas sobre el contenido de la materia o el proceso en un periodo de tiempo breve. A su vez (Maya, 1993, p. 49) dice que “la tutoría se considera como un conjunto de actividades que propician situaciones de aprendizaje y apoyan el buen desarrollo del proceso académico con el fin de que los estudiantes orientados y motivados desarrollen autónomamente su propio proceso.”.

Lo anterior recalca la importancia que tiene la acción del tutor en la educación de los estudiantes a distancia a través del fortalecimiento de su interacción. Gayol (1998) afirma que el tutor tiene dentro de sus funciones las de orientar en el ámbito de las afectivo, actitudes y emocional; respecto a las actividades académicas debe entenderlas como un medio para apoyar y consolidar el proceso de autoaprendizaje y por otra parte debe fortalecer el enlace entre la institución y el alumno como parte de su práctica laboral.

Por todo ello es necesario fortalecer la investigación en la administración del tutorío en Educación a Distancia ya que como se observa es un nuevo cargo que ha dado respuesta a diferentes funciones en un contexto a distancia, como lo indica la literatura IPN (2001), ha propiciado que al docente se le proporcione por parte de control escolar información respecto al alumno para que sobre la misma el docente considere la evaluación para el aprovechamiento de materiales pedagógicos y considerar el papel que juega el profesor-asesor en esta interrelación con el estudiante.

Pérez (2000) señala que en el modelo educativo a distancia se requiere trabajar sobre actitudes con los asesores respecto a la resistencia al cambio ya que para algunos de ellos no ha resultado agradable la experiencia educativa debido a la falta de actualización y adiestramiento técnico así como por la falta de conocimiento de la mecánica social con la que está unido. Sarramona (1998) destaca que debe atenderse en los profesores por parte de la institución que aplica esta modalidad educativa, la preparación en el sistema, la motivación y el ejercicio de la comunicación puntual por los diferentes medios electrónicos con el grupo de alumnos para que ello redunde para que existan condiciones óptimas para la difusión de esta modalidad educativa.

Por otra parte Gayol (1998) refleja la necesidad de que el profesor deba formarse teórica, técnica y prácticamente en enseñanza a distancia para formar parte del equipo docente quien esta conformado por expertos en los contenidos del curso en cuestión, especialistas en la producción de materiales didácticos, responsables de guiar el aprendizaje que planifican y coordinan las diversas acciones docentes, integran los materiales, diseñan el nivel de exigencia y las actividades de aprendizaje precisas para lograr el grado previsto y tutores que motivan, resuelven problemas y evalúan los aprendizajes en esta modalidad educativa.

Comúnmente en las instituciones educativas con la modalidad a distancia el trabajo realizado por el equipo docente presenta una problemática muy particular ya que se refiere al trabajo que implica la obtención de los datos adecuados para la implementación del curso. Este proceso que se lleva a cabo a través de la selección, clasificación, análisis y uso de materiales bibliográficos y

recursos electrónicos de la World Wide Web y utilización de la información para que con la ayuda del equipo técnico, administrativo y docente se propicie el ambiente de trabajo que será utilizado por los alumnos.

A pesar de las observaciones que existen de diferentes autores respecto a la actividad administrativa que debe ser atendida y regulada por los administradores educativos respecto a su equipo de profesores tutores en educación a distancia, no hay trabajo de investigación enfocado a este aspecto. Aunque se discute cómo “debe” de ser el trabajo del tutor, no se han hecho estudios al momento sobre cómo se administran estos equipos de trabajo. Contrario a las diferencias, hay cierto acuerdo en las funciones y la necesidad de tener tutores, ya que está aumentando la presencia de esta nueva figura educativa. Esto lleva a la necesidad de empezar a trabajar en saber más sobre la forma en la que estos equipos docentes se administran.

B. Planteamiento del problema

En educación a distancia existe la necesidad de que el profesor titular incluya profesores tutores al equipo de trabajo para desarrollar un curso a distancia. Cuando la cantidad de alumnos sobrepasa la capacidad de atención del profesor titular se hace indispensable la participación de profesores tutores quienes toman un grupo de alumnos para brindarles atención, por lo que actualmente se conforman equipos docentes en lugar de profesores autónomos. Resulta conveniente analizar la siguiente pregunta de investigación ya que se

relaciona con los modelos administrativos que posibiliten el manejo de equipos de profesores tutores.

¿Cómo administrar a las personas que realizan el trabajo de tutorio en educación a distancia?

C. Contextualización del problema

El estudio se realizó en el ITESM, una institución privada de educación media-superior y superior de México. Inicia en 1943 en la ciudad de Monterrey, y actualmente cuenta con treinta campus en las principales ciudades de México, y trece sedes en distribuidas entre la República Mexicana, Los Estados Unidos de Norte América y Sudamérica. Actualmente cuenta con una matrícula total de cerca de 100,000 alumnos, tiene más de 1200 alumnos a nivel de graduados en la Escuela de Graduados en Educación. Actualmente los gobiernos estatales de diferentes entidades y esta institución desarrollan en forma conjunta un plan de becas dirigido a profesores del sistema educativo público.

La Universidad Virtual ofrece programas en línea vía satelital, a partir de 1996 Israde (comunicación personal, 20 de Febrero del 2003), la expansión en cursos a distancia mediados por computadora y con tendencia a que lo reciban un gran número de alumnos en México, EUA y Latino América ha generado la necesidad de que en cada curso exista un equipo de profesionistas respondiendo a las exigencias del curso para que los alumnos virtuales puedan llevar a cabo su proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo de ese grupo de profesionistas, quienes por lo regular están rotando son el equipo de profesores tutores, debido a que el número de alumnos participantes en un curso a distancia es variable. Esto genera que en ocasiones se trabaje con más de un tutor, generándose así que sus funciones también sean muy variables ya que dependen de la organización del curso respecto al profesor titular.

El profesor tutor actualmente es quien se encuentra entre el alumno y el profesor titular, con funciones laborales inciertas y por lo tanto administrado en los diferentes cursos de una forma heterogénea, La importancia de documentar las diferentes formas en las que se puede administrar un equipo, es partiendo del supuesto que el titular pueda integrar a un equipo temporal de manera efectiva, y posiblemente eficiente, y lograr resultados educativos.

D. Justificación de la investigación

Considerar el quehacer administrativo del profesor titular respecto a su equipo de profesores tutores es una reflexión que puede ayudar actualmente a cada equipo de trabajo que integra el profesor titular. Pueden evaluar la coordinación y operación sobre la cual el equipo docente ha trabajado para atender el logro de los objetivos de los cursos hasta el momento y participar con propuestas que faciliten la administración del equipo de tutorío.

El estudio puede apoyar a los profesores titulares para que en las reuniones de trabajo que realizan en sus escuelas puedan discutir acerca del

mismo modelo administrativo empleado para coordinar al equipo docente. Los cuestionamientos pueden tener como propósito la evaluación respecto a las estrategias que utilizan para administrar al equipo de profesores tutores en función de la planeación, operación y evaluación del curso. Los profesores titulares son los responsables del curso pero pueden apoyarse en su equipo de profesionales para desarrollar un trabajo eficiente en educación a distancia.

E. Objetivos de la investigación

Al iniciar con los planteamientos que dieron origen a la investigación se pretende como objetivo general conocer mediante un estudio exploratorio la manera en que los profesores titulares administran el trabajo de los profesores tutores para hacer recomendaciones hacia los titulares de cursos a distancia respecto a la administración de su equipo docente. Para lo que es necesario proponer objetivos específicos citados a continuación:

- Conocer la forma en que se coordina al equipo de profesores tutores en cursos de educación a distancia.
- Describir los modelos administrativos diseñados por el profesor titular para trabajar con los profesores tutores.
- Ampliar el horizonte de estudio en la administración educativa en la modalidad a distancia.

En el estudio, el problema de investigación es cómo administrar a las personas que realizan el trabajo de tutorío en educación a distancia. La investigación cualitativa es la metodología empleada para el estudio ya que ayuda a describir el fenómeno estudiado.

Al consultar las generalidades de educación a distancia y querer llegar a la problemática de la administración de profesores tutores, se observa que no existe literatura que oriente al respecto. Al encontrar que no existe literatura por consultar se define que el estudio es exploratorio ya que posibilita especificar la forma en que se administra a este equipo docente.

Se consulta en la literatura, nuevas tendencias administrativas como el trabajo de conocimiento y comunidades de práctica para fundamentar el trabajo de equipo de profesionales.

De la investigación resultan modelos administrativos diseñados por profesores titulares para administrar al equipo docente, advirtiéndose patrones en común y distintivos también.

F. Limitaciones y delimitaciones

En el estudio no se contempla la existencia de otros modelos administrativos diseñados por los profesores titulares, debido a que no se investigaron todos los cursos de la maestría, ni se investigaron los cursos de otras maestrías en la modalidad a distancia. También es una limitación conocer qué modelo administrativo es mejor debido a que la investigación está enfocada en los cursos de éxito, así mismo no se realizaron entrevistas a profesores tutores que hayan participado en cursos que abarquen los tres modelos en su

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En el capítulo uno se ha planteado que en educación del nivel superior a distancia ha existido una difusión de cursos mediados por la computadora, respondiendo a la necesidad de aquellos alumnos que requieren estudiar sin la presencia física de un profesor para continuar con su proceso enseñanza-aprendizaje. La modalidad a distancia en educación ha generado un nuevo cargo que es el de profesor tutor, su trabajo responde a la demanda creciente de participantes en algunos cursos por línea.

El tutor en educación a distancia es un intermediario entre el alumno y el profesor titular, sin embargo las funciones descritas por varios autores observan que no existe similitud para definir su quehacer educativo, por lo cual tampoco hay un modelo particular de administrarlo. No obstante se cuenta con cierto acuerdo en las funciones y necesidades de tener tutores, por ello es necesario revisar en este capítulo la bibliografía que refiera algunas nuevas tendencias administrativas, las cuales ayuden a los equipos de tutorío en educación a distancia a ser eficientes. Cabe destacar que no existe un marco teórico concreto que señale las funciones acordadas de manera específica de los profesores tutores ni la forma de administrarse como recurso.

A. La literatura administrativa

Considerando que cuando se administra un equipo de trabajo en una institución, se vuelve necesario conocer cómo se lleva a cabo la conducción del mismo organismo de manera efectiva.

La administración como ciencia se ha convertido en un elemento fundamental de las diferentes instituciones ya que es la que le ha permitido organizar con eficiencia a la alta dirección el trabajo.

Duncan (2000), señala que la administración coordina los recursos humanos y materiales con el fin de lograr objetivos organizacionales de manera que resulte un beneficio para la sociedad. De esta idea se obtienen conjeturas acerca de que las técnicas o estrategias utilizadas en la administración mantienen la intención de mejorar el funcionamiento de los sistemas organizativos en los diversos campos en los que se desarrolla el ser humano. Las estrategias se encaminan hacia una coordinación eficaz de los recursos tanto humanos como materiales para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Asimismo la administración no trata de encuadrar tan solo un estilo de dirección para lograr resultados exitosos, más bien nos enseña que con la diversidad de métodos que utiliza se da respuesta a diferentes necesidades.

Los profesores titulares de un curso a distancia pueden utilizar técnicas de administración en forma eficiente y aplicarlas al grupo de tutores en el ámbito educativo. Empleando el trabajo de conocimiento, por lo que es importante analizar cómo opera el intelecto profesional dentro de la organización para potenciar la obtención, procesamiento y utilización de la información.

Administrar a un equipo integrado de trabajo, deseando que los resultados sean eficientes, significa en la actualidad un reto para el gerente de la organización o de las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones. Ya que existen una serie de recursos innovadores en donde pocos de estos recursos han logrado el interés de los gestores. Entre las prácticas administrativas se encuentran las comunidades de práctica que han sido identificadas por Duncan (2000), como los núcleos de personas unidas de manera informal cuyo principal objetivo es el de compartir información no registrada por un grupo de personas para mejorar la administración de las instituciones. Otro recurso administrativo que puede emplearse es el trabajo de conocimiento. El cual como expresa Ulrich (1998) consiste en el trabajo que implica recabar los datos que sustentan el trabajo, la manera de procesarlos y utilizarlos de una forma adecuada. Con lo que se puede mover a la organización y transformarla rápidamente de manera talentosa. Asimismo estimular a los empleados para que busquen nuevas formas de pensar y hacer su trabajo en forma competente.

En este sentido es tema de discusión, para el grupo de dirigentes de una institución grande o pequeña, que ofrezca un servicio o un producto, el siguiente: cómo administrar efectivamente equipos de trabajadores de conocimiento. Para lo cual es importante revisar la bibliografía para sensibilizar acerca de lo que significan las nuevas tendencias administrativas que están siendo utilizadas por grandes organizaciones como ejemplifican Quinn (1996); Scarbrough (1999) y Brown y Duguid (2000) empresas como Ford, Nike, Dell Computer, Sony, Kodak y Xerox Corporation se encuentran obteniendo el éxito y se refleja en el mantenimiento de un audaz grupo de trabajo y cuantiosas ganancias económicas

por atreverse a probar en sus equipos laborales recursos innovadores como el trabajo de conocimiento y las comunidades de práctica. Logrando ser procesos que se cuidan al momento de integrar al personal en la organización.

A partir de este momento podría surgir la duda respecto a cómo la administración puede dar respuesta a las instituciones educativas en particular. Y más al hablar acerca de que el tema de investigación es la administración de un equipo de tutorío en cursos a distancia. Al respecto puede decirse que la administración actualmente interviene en las organizaciones escolares. Ya que ahora se observa la necesidad de ubicar a las instituciones en un ámbito administrativo formal, pero suele no dar respuesta a todos los problemas que se presentan, ya que es difícil administrar la distribución del conocimiento entre las personas. Y aunque aún no existe una bibliografía extensa sobre las organizaciones educativas, se han unificado los criterios para continuar trazando el camino para ello. Por tal motivo la óptica de la administración puede contribuir al tema central que ocupa la tesis de la administración de equipos de tutores en cursos a distancia.

Actualmente se cree que la administración es utilizada por las compañías independientemente del tamaño de las mismas y de su ramo. Es importante facilitar la operación institucional bajo condiciones administrativas que aseguren el entorno, para que se puedan llevar a cabo los objetivos planteados por la organización. Las instituciones educativas cuentan con administradores educativos que brindan al personal de la organización la oportunidad de visualizar las capacidades, habilidades, limitaciones, oportunidades y amenazas reales a las que se enfrentan en su trabajo cotidiano. Se pueden aprovechar y aplicar los

conocimientos de la ciencia administrativa al realizar modificaciones acordes a las necesidades y exigencias de la realidad; permitiendo elevar la calidad educativa reflexionando sobre el contexto educativo actual del país.

Considerando que también es importante definir al equipo de tutores en un curso a distancia como equipo de trabajadores de conocimiento deseando resaltar de este grupo el estilo en que se administra efectivamente el trabajo de tutoría por los titulares del curso.

B. El trabajo de conocimiento

Como ya se ha mencionado el trabajo de conocimiento se refiere a la tarea que implica la obtención, procesamiento y utilización de información.

Quinn (1999) habla sobre la importancia en la administración de que el gerente tenga la capacidad de manejar el intelecto humano en un equipo de trabajadores de conocimiento, ya que ello se reflejará en la economía de una organización.

Por otra parte observa que las grandes organizaciones tienen en común la búsqueda de grandes talentos humanos ya que son quienes no le temen a las evaluaciones constantes, la competencia y la reestructuración de sus funciones dentro de la agrupación para el bien de la misma apoyadas con sumo respeto en las propuestas de otros especialistas, clientes, proveedores y las propias ideas. A su vez Ulrich (1998) subraya que los empleados excelentes establecen claridad en el propósito de la compañía, unifican el desafío en el equipo de trabajo,

generándose con ello las contestaciones más creativas que reflejan concentración en los problemas del trabajo y atención en las necesidades de los individuos.

Los fundamentos de Quinn y Ulrich reflejan que las personas que conforman un equipo de trabajo y posibilitan la unión de sus diferentes capacidades y habilidades con la actitud de mejora continua en beneficio de la agrupación, facilitan una vida organizacional exitosa. Lo cual en relación con la actitud que se espera idealmente, siga un tutor en educación a distancia respecto al equipo de trabajo es que logre esta combinación en beneficio del curso sobre el cual está participando.

Quinn (1999), subraya que el intelecto profesional de una empresa opera en cuatro niveles:

- El conocimiento cognoscitivo (o saber-qué), es el dominio básico de una disciplina que los profesionales logran a través del entrenamiento extenso y la certificación.
- Las habilidades avanzadas (la habilidad), para la ejecución eficaz. La habilidad de aplicar las reglas de una disciplina a los problemas complejos del mundo real.
- Sistemas que justifiquen (saber-por qué), el conocimiento profundo del tejido de relaciones de causa-y-efecto que están debajo de una disciplina.
- La creatividad motivada (cuidado-por qué), consiste en proponerse, motivarse, y adaptarse para el éxito. Las organizaciones que cuidan este nivel pueden crecer simultáneamente ante los cambios rápidos actuales y pueden renovar en su personal el conocimiento cognoscitivo, habilidades

más superiores, y generar a través de lo anterior sistemas creativos y competitivos.

El antecedente que marca Quinn respecto a que un equipo de trabajo opera en los cuatro niveles supera los problemas e incluso puede redefinir el propósito de la institución en caso de ser necesario, ya que existe la posibilidad de adaptarse a una nueva situación organizacional.

Este se ve complementado por el argumento que Lynne, Brook y Agres (2000) y Ulrich (1998) proponen sobre el compromiso del equipo de trabajo a las metas de la empresa como el recurso más importante que una compañía puede tener puesto que con ello se obtiene la energía emocional, intelectual, y física para el éxito de la organización.

Sobre ello se puede decir que aunque en las funciones propuestas por un administrador educativo se contemplen los cuatro niveles del intelecto profesional de una organización propuestos por Quinn, será sumamente valioso no olvidar acordar las peticiones laborales con el compromiso del equipo de trabajo para facilitar el logro real y exitoso de los objetivos planteados por la institución. Ya que de no cuidar este conocimiento y llevarlo a la práctica administrativa, podemos continuar repitiendo el modelo de tan solo quedar en el ideal y no en la realidad que como institución educativa hace mantener un lugar preferente en la elección del cliente.

Quinn (1999) advierte que un buen administrador actúa como consultor y es aquel que quita las barreras para las personas que están operando la organización, facilita diferentes recursos equilibrados con las demandas que se

000737

exigen y dirige la actualización de conocimientos dentro de la empresa ya que todo ello potencia el trabajo de conocimiento.

El equipo de tutores en un curso a distancia entendidos como equipo de trabajadores de conocimiento, también requiere de la “buena” administración del titular del curso propuesta por Quinn, ya que ello se suma a que la energía del equipo de trabajo se mantenga contribuyendo al desarrollo del éxito institucional a través del progreso del intelecto humano y la comunicación.

Ulrich (1998) a su vez señala que el administrador está comprometido a observar que su equipo de trabajo mueva a la organización, transformándola rápidamente de manera talentosa hacia la victoria. Asimismo debe buscar que los empleados busquen nuevas formas de pensar y hacer su trabajo. Le compete colaborar y estar al pendiente de que la organización reciba la orientación de exitosos consultores que proporcionen ideas y herramientas para que los empleados desempeñen el trabajo de manera más adecuada. Asimismo participar en retener a los empleados importantes para aumentar el capital humano ya que se origina identidad, cohesión, y satisfacción emocional por las personas talentosas.

Respecto a lo que señala anteriormente Ulrich sobre la importancia de que el administrador participe en mantener a los empleados importantes para aumentar el capital humano, Quinn (1999) refleja la importancia de que el gerente resalte en la organización la importancia de proporcionar condiciones económicas favorables para los grandes talentos humanos, que los haga sentirse importantes y apreciados para asumir un compromiso formal con la agrupación. Ya que ello se reflejará finalmente en ganancias extraordinarias para la institución así como para

evitar la posibilidad de que otras compañías más consolidadas, mejoren la propuesta de trabajo y se lleven finalmente a este grupo de personas talentosas que realizan el trabajo de conocimiento. A su vez Ulrich (1998) argumenta que es fácil que los empleados más buenos encuentren oportunidades de trabajo en varias compañías y ante estas oportunidades hay que considerar que solo la atadura emocional a la organización los puede retener en la misma ya que ello es lo que le da significado a su trabajo.

Esta propuesta administrativa, sí logra captar la atención de los administradores educativos en educación a distancia posibilita la seguridad a los diferentes miembros talentosos del equipo de trabajo que conforman un curso a distancia.

Por otra parte Ulrich (1998) indica que el administrador debe causar el conocimiento productivo y para ello hay que convertir el capital intelectual en el valor del cliente. El capital intelectual requiere competencia (habilidad de los empleados) y compromiso (tiempos que invierte a la organización) para poder brindar seguridad a la compañía, lo cual puede traducirse probablemente en la lealtad de las personas, así como en la productividad y rentabilidad para la agrupación. Por lo que entonces es labor del administrador facilitar el conocimiento productivo y es tarea de los empresarios hacer crecer la economía de servicio, reconocer la importancia continua de aumentar el capital intelectual a través de crear una cultura de aprendizaje para lograr una institución competente y que goce del compromiso de los individuos que la conforman.

En vinculación a la habilidad y el compromiso al trabajo de tutoría en un curso a distancia potenciado por el titular del curso con la institución educativa,

fortalecerán en el alumno el aprecio por la calidad del servicio educativo en el curso a distancia recibido.

C. Las comunidades de práctica

El concepto de comunidades de práctica tiene como propósito describir a los grupos de gente unida de manera informal cuyo objetivo es el de compartir e intercambiar experiencias y conocimientos en forma libre para crear o adoptar nuevos enfoques para la solución de sus problemas.

En este momento se podría uno preguntar si las comunidades de práctica difieren de otras formas de organización de grupos, para lo cual la respuesta es si y se manifiesta en varios comportamientos. Ya que como sostiene Stewart (1998) las comunidades de práctica son un grupo de personas unidas primordial y voluntariamente entre sí, realizando exposiciones, debido a una cuestión. En este grupo el aprendizaje se logra con el tiempo y se unen por la misma misión por lo que logran tener una perspectiva similar; son una agrupación importante, dentro de la empresa. Las comunidades de práctica al ser grupos informales mantienen una organización propia en donde elaboran sus propias agendas de trabajo y propician su liderazgo.

Brown y Duguid, (2000) comentan que en una comunidad de práctica se propicia el aprendizaje a través del intercambio de preguntas, reuniones, explicar casos, negociar el significado de los conocimientos, inventar y compartir nuevas maneras de hacer las cosas, conspirar, debatir y recordar el pasado,

complementando las informaciones de uno con los de otros, construyendo una comprensión compartida de su entorno y trabajo. Al respecto Boyett y Boyett (1999) afirman que los directivos suelen esforzarse por capturar algunos de los conocimientos y aprendizajes de los individuos, bien sea en soporte de papel o archivos de computador, informes, etc. Pero a pesar de todo, se pierde mucho más conocimiento y aprendizaje del que se captura. La explicación de Brown y Duguid nos lleva a comprender que el conocimiento no puede quedarse encerrado en la memoria de una persona en la organización sino más bien que debe compartirse por un grupo de personas ya que las fortalezas que se logran al respecto son mayores.

Los grupos organizacionales de manera consciente o inconsciente propician el aprendizaje continuo de sus miembros, por lo cual en los últimos años y de acuerdo con lo expresado por Boyett y Boyett, (1999), se ha reconocido que las organizaciones que logren una mayor capacidad de aprendizaje, serán empresas exitosas. Lo anterior nos hace estudiar la posibilidad de que en las instituciones educativas con la modalidad a distancia puedan desarrollarse aprendizajes a través de una comunidad de práctica de tutores en forma voluntaria. Con lo cual se impactará en la eficiencia de su propio proceso administrativo ya que se podría implementar para la solución de problemas líneas de acción muy específicas, reales y oportunas. Además valoremos lo que ilustra Stewart (1998) al resaltar que la participación de los integrantes de una comunidad dentro de la agrupación resuelve problemáticas a través de las ideas compartidas sobre el contexto real de la organización.

Para que una comunidad de práctica obtenga logros en la adopción de nuevos enfoques para la solución de problemas es importante no perder de vista la cultura de la agrupación ya que como señala Boyett y Boyett (1999) las culturas organizacionales que facilitan el aprendizaje propician:

- Equilibrar los intereses de todos los que participan en la organización.
- Centrarse más en la gente que en los sistemas.
- Hacer creer a las personas que pueden cambiar su entorno.
- Posibilitar tiempos para el aprendizaje.
- Dar un enfoque holístico a los problemas.
- Animar a desarrollar la comunicación abierta.
- Creer en el trabajo de equipo.
- Tener líderes accesibles.

De esta forma observamos entonces que las culturas organizacionales facilitadoras del aprendizaje son propicias para que se desarrollen las comunidades de práctica ya que de esta forma se estimulará el aprendizaje en equipo que permitirá el desarrollo de sus integrantes. Así como lograr impactar de manera directa en el progreso, supervivencia y renovación de las organizaciones. Lo cual no debe ser ajeno a los objetivos que se trazan en una institución educativa que emplea la modalidad a distancia ya que ello significa estabilidad.

Respecto a la operación en equipo Hummel (2000) indica que al explotar el potencial humano bajo el trabajo en equipo se logra el diseño orientado hacia la acción de una solución más creativa para las diversas preocupaciones organizacionales con el propósito de mantenerse a la cabeza de la competencia

empresarial. Esta idea nos recuerda la dificultad hoy en día por lograr y mantener clientes sobre todo al momento de tener competidores, lo cual nos refleja la importancia de buscar las estrategias que logren desarrollar la creatividad de los diferentes empleados por resolver los problemas administrativos en forma conveniente tanto para la compañía como para los clientes.

El desarrollo eficiente de una administración institucional educativa se puede ver complementada por la implementación de comunidades de práctica por parte de las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones brindando las condiciones propicias para lograr tal fin. En las comunidades de práctica el objetivo es discutir temas de interés ya que así se posibilita energizar los acuerdos que facilitan soluciones adecuadas para la empresa. La constitución de esta tendencia administrativa puede ser por diez o centenares de personas como lo reflejan Wenger y Snyder (2000) pero habrá que cuidar la concepción que cada colaborador tenga de sí mismo y la participación que muestre respecto a la empresa, como destaca Stewart (1998), al subrayar que la fuerza social y profesional de la comunidad de práctica radica en la colaboración directa de cada integrante con la organización debido a que los participantes se reconocen con la necesidad de aprender y con la posibilidad de contribuir hacia los miembros de la empresa, resultando que así se aplican en las instituciones las comunidades de práctica. Establecer entonces en una empresa las condiciones propicias para establecer una comunidad de práctica es tan sustancial como el contar con la voluntad de los integrantes de una empresa para formarla.

Tener presente como organización las áreas de oportunidad de crecimiento nos genera la posibilidad de introducir tendencias administrativas actuales que

puedan resultar benéficas para la corporación. Con lo cual sí se propicia el desarrollo de habilidades en los integrantes de la organización y las condiciones para que se encuentren comprometidos con la actividad que realizan así como trazar un sello de eficiencia y efectividad. Los administradores podrán lograr ocupar tiempo en brindar las condiciones necesarias para que la empresa continúe creciendo y poder quitar los obstáculos para que bajo estas estrategias administrativas pueda permitirse continuar ofertando un servicio o producto de calidad a la comunidad que los haga mantener un lugar digno en el mercado laboral.

Hummel (2000) ofrece una descripción interesante de los beneficios que se logran cuando una empresa utiliza a las comunidades de práctica para alcanzar sus metas organizacionales:

- Es permisible exponer las propuestas de todos los miembros.
- Participación de todos los miembros en la toma de decisiones.
- Los integrantes de la organización se identifican con la misión.
- Se genera y comparte conocimiento para la solución de los problemas que enfrenta la organización.
- Se reconoce y premia el desempeño sobre el trabajo de cada uno de sus elementos.
- Se comparte el sentimiento de éxito entre todos.

Por su parte Stewart (1998) observa que los obstáculos a los que se pueden enfrentar este tipo de grupos son que pueden desaparecer si no llegan a consolidarse así como que la entrega de soluciones corresponden a los intereses

y reglas de los miembros de las comunidades de práctica y no en varias ocasiones a los de las compañías para las que trabajan, ni cubren tampoco las necesidades particulares de información que los gerentes requieren.

D. Aportaciones

Como ha podido observarse a lo largo de la revisión de la literatura no existe aquella que nos hable de la administración de equipos de tutores por lo que se ha recurrido a la literatura administrativa que marca o que habla sobre el trabajo de equipos de profesionales.

A continuación se aporta al marco central de ésta tesis, las conjeturas obtenidas tras la bibliografía que fundamenta esta investigación.

Del trabajo educativo que se hace con equipos de tutores es importante recalcar que dentro de una institución el equipo de trabajo de conocimiento logra superar las diferentes adversidades del trabajo diario, debido al intelecto potenciado por todos sus miembros.

Al respecto el tutor en educación a distancia al trabajar en una empresa educativa tiene idealmente objetivos que cumplir, conformado en un equipo de trabajo. Las funciones que se le plantean al tutor que cumpla básicamente en el ITESM son tres; como lo externa Cadena (comunicación personal, 23 de agosto de 2002) relacionadas con el apoyo al titular respecto al diseño instruccional y tecnológico del curso; la administración del curso para organizar y cuidar la comunicación que facilite el logro de la enseñanza-aprendizaje; así como la

evaluación y retroalimentación de las actividades de aprendizaje de los alumnos, ya sea en forma individual o grupal.

Ciertamente la realidad que viven las instituciones que proporcionan el servicio educativo a distancia nos muestra que actualmente los administradores educativos en relación con las políticas institucionales no han podido unir las condiciones más óptimas para proporcionar seguridad y estabilidad emocional al equipo de trabajadores de tutorío. Al respecto Flores (2001) dice, los tutores del postgrado en la modalidad a distancia pueden rotar de un semestre a otro, ya que actualmente no se puede contar con tutores de tiempo completo dedicados a esta actividad de manera constante ya que existe gente diferente integrándose a los equipos de trabajo debido a que hay fluctuaciones en el número de alumnos que toman una clase virtual.

El grupo de profesionales talentosos, los tutores, también requieren el arraigo a la institución que se propicia utilizando tendencias administrativas adecuadas en sus características como lo hemos revisado con la bibliografía en el trabajo de conocimiento. Con lo cual se reflejarían resultados económicos más benéficos para la organización y lo más importante evitar que los empleados talentosos deserten para irse a otras empresas que sí les generen este tipo de compromiso emocional, más que fortalecer el aprecio a las condiciones económicas en beneficio del trabajador.

En educación a distancia la aparición del tutor viene a completar a un equipo de trabajo que se encuentra al servicio de alumnos virtuales, de los cuales dependiendo de su cantidad, se justificará el número de profesores tutores a contratar. En esta modalidad educativa al contar con un equipo de trabajo también

se puede emplear la tendencia administrativa de comunidad de práctica al dejar en libertad de agrupación a sus miembros por parte de los administradores de la organización ya que de esta forma se podrán obtener aprendizajes que ayuden a la resolución de problemas y a una mayor comprensión del entorno sobre el cual se dan las condiciones de trabajo entre el equipo docente, administrativo y técnico.

El tutor es un nuevo "cargo" intermedio entre el alumno y el titular del curso más con ello no se pretende que haga las funciones de un asesor o tutor como se hace en un curso presencial. Sino más bien se pretende que apoye al titular en aspectos académicos y administrativos. La actividad realizada por los tutores en un curso a distancia entonces es lo que puede originar que a través de una comunidad de práctica se compartan las experiencias y se traduzcan en aprendizajes sumamente significativos para la organización del trabajo.

Por lo que habrá que reconocer que el emplear esta línea administrativa en una institución educativa con la modalidad a distancia requiere por parte de los titulares del curso actuar con su grupo docente como una comunidad de práctica, un comportamiento específico basado en la organización de estos grupos, sin tener la intención de transformarlos para que respondan a las necesidades o temáticas gerenciales de la empresa sino más bien actuar en forma voluntaria y libre logrando así la eficiencia en la administración de este grupo de trabajadores de conocimiento.

Considero que tener la oportunidad de iniciar la claridad de algún tema de investigación en particular, como puede ser la administración de equipos de profesores tutores, nos facilita la ocasión de aprender y lograr centrar

investigaciones futuras, tomando como base aquellas que usan el estudio exploratorio; debido a ello denoto su importancia en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3.

MARCO METODOLÓGICO

En el capítulo dos se ha observado que la administración fortalece la dirección de instituciones sin que por ello exista necesidad de encontrar un solo estilo para administrar un equipo de trabajadores. Por otra parte se recalca sobre el tutor en educación a distancia respecto a la literatura, que las expectativas sobre sus funciones varían bastante, sin embargo, algunas tendencias administrativas actuales pueden brindar respuestas para tratar de entender mejor cómo se administran efectivamente equipos de trabajadores de conocimiento, como se define este grupo de profesores tutores para efectos de este estudio.

La bibliografía consultada para el capítulo dos sobre algunas corrientes administrativas como el trabajo de conocimiento del que se destacan sus características genéricas y las comunidades de práctica que se distinguen por estar conformadas por personas que trabajan en equipo para alcanzar el éxito, han resultado ser las que se relacionan con este grupo de profesores tutores respecto a lo que se espera de ellos.

En este capítulo corresponde hablar acerca del marco metodológico, que orienta la investigación donde dice la literatura, respecto a la forma en que se lleva a cabo el proceso de indagación.

A. Diseño de la investigación realizada

- **Investigación cualitativa**

En el presente estudio se empleará la investigación cualitativa porque existe la necesidad de obtener datos que permitan la descripción del fenómeno estudiado adoptando un fundamento teórico acorde a los objetivos de la investigación. La investigación cualitativa como se observa en el curso (Ed99-526) es un método de proceso dinámico, ordenado y sólido de investigación dirigida, con el que es posible tomar decisiones sobre el elemento estudiado. Se apoya en el método científico para el que se requieren determinadas herramientas tanto en la recolección de los datos como en su proceso e interpretación. De tal forma que por sus características la metodología cualitativa es utilizada para exponer la relación administrativa eficiente entre el profesor titular y tutor en cursos a distancia, para observar similitudes y diferencias en los estilos administrativos.

La indagación cualitativa es pertinente utilizarla para estudiar organizaciones, grupos e individuos como lo exponen Strauss y Corbin (1990).

Por otra parte Méndez y Farías (2002) dicen que la investigación cualitativa facilita la comprensión del comportamiento de los sujetos implicados en un proceso. Además como argumentan García y Reyes (1999), de la investigación cualitativa se pueden obtener explicaciones acerca de la esencia, naturaleza o comportamiento del fenómeno estudiado.

Los profesores tutores al formar parte del equipo de trabajo del profesor titular en educación a distancia actúan acorde al contexto sobre el que se ven

envueltos, por lo que es necesario advertirlo para entonces poder describirlo y estudiarlo. La investigación cualitativa entonces permitirá llegar a este fin.

- **Estudio exploratorio**

Al definir el problema de la investigación que es ¿Cómo administrar a las personas que realizan el trabajo de tutorio en educación a distancia?, y haber observado que no hay nada escrito en la literatura que puede brindar orientación al respecto, se puede observar que el tipo de estudio que se realiza en este trabajo de investigación es exploratorio, porque se pretende conocer como los profesores titulares administran a los profesores tutores. El logro que posibilita la investigación es un acercamiento inicial a la experiencia de la administración de tutorio en cursos a distancia.

La administración de los equipos de profesores tutores en la modalidad a distancia está diseñada por los profesores titulares, por lo que debemos asomarnos a este contexto para conocer la forma en que se lleva a cabo esta administración.

El estudio exploratorio es recomendable utilizarlo, como advierte Pick y López (2000), al encontrar un fenómeno que no se ha estudiado con anterioridad.

El investigador logra definir específicamente el estudio, aunque no puede generalizar el conocimiento fuera de la situación que se está explorando en el estudio.

Finalmente no hay que olvidarse que este tipo de estudio es un acercamiento a la realidad social como lo expresa Rojas (1993). De lo cual al trasladarlo a educación a distancia y al estudiar al profesor tutor en su relación administrativa con el profesor titular podemos acercarnos a conocer esta unión.

B. Fases de la investigación

Se usan dos fases de investigación para obtener la información del estudio.

- Primera fase, la encuesta es conveniente utilizarla para la investigación porque permite conocer los tres cursos que serán parte del estudio, además de facilitar el análisis de la información, respecto a lo que un grupo de alumnos nos desea reportar.

La encuesta permite conocer la opinión de los estudiantes respecto a cuáles son los tres “mejores” cursos que han llevado a lo largo de sus estudios de postgrado.

Al tener esta información se procede a triangular la información que se obtiene de la encuesta institucional que se realiza en el ITESM con los resultados de la encuesta que se diseñó para este estudio, localizando a los tres equipos que serán parte del estudio. Se consideró la encuesta institucional del ITESM porque con ella logran los administradores de este centro educativo, conocer la opinión de los alumnos respecto a cada uno de los cursos en línea que se toman a lo largo de sus estudios de maestría.

La encuesta aplicada que sirvió para triangular se aplicó a 242 estudiantes, que pertenece a un grupo heterogéneo en términos de edad, sexo, nivel socioeconómico y preparación académica correspondientes a las generaciones 1999-2002 y 2000-2003, quienes se encuentran ubicados en el estado de México y Michoacán.

Respecto a los alumnos encuestados para este estudio en el año 2002, los que pertenecen a la generación 1999 son los que estaban próximos a graduarse y

cursaban la doceava materia de sus estudios de maestría y los de la generación 2000 cursaban la octava y novena materia.

- Segunda fase, como última fase se usa la entrevista, un instrumento eficaz con el que se logra obtener la información por parte de los profesores tutores y titulares, necesaria para el estudio.

La entrevista semiestructurada ha sido seleccionada ya que se observa la necesidad de detectar y describir la forma en que administran eficientemente los profesores titulares el trabajo de los profesores tutores. Para la entrevista semiestructurada se elaboró un guión para los profesores tutores y otro para el grupo de profesores titulares, por lo tanto se entrevista al equipo docente, con lo cual se obtienen respuestas sumamente valiosas. Por ello a continuación se presenta de manera más extensa en qué ha consistido cada parte del proceso.

C. Recolección de datos

- **Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas empleadas para este estudio fueron la encuesta que al respecto (Rojas, 1993, p. 137) subraya que "La encuesta ayuda a recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio". Además

fue utilizada la entrevista en donde es definida por Briones (1982), como la comunicación que se lleva a cabo principalmente en forma oral, entre al menos dos personas, existiendo roles definidos, así como objetivos y control por parte del entrevistador.

- **Selección y/o elaboración de instrumentos**

Sobre la forma de llevar a cabo la investigación es importante hablar acerca de la encuesta ya que para elegir los cursos fue a través de éste instrumento. Craig y Metze (1982) argumentan que la encuesta se centra en la reconstrucción del proceso que ha ocurrido antes del estudio ya que es lo que interesa al investigador; a su vez Rojas (1989), comenta que la encuesta permite el análisis descriptivo de los problemas o fenómenos. Briones (1982) explica que la encuesta permite el adecuado manejo del contexto en cuestión o la captación inmediata de conocimientos, actitudes y conductas de un conjunto de personas. Sobre las limitaciones de la encuesta el mismo autor manifiesta que es un método estático, ya que solo recoge la información de un conjunto de personas en un momento determinado, asimismo la encuesta puede reflejar un contexto y al estudiar todo el fenómeno social puede indicar que ha sido otra la realidad.

A pesar de las limitaciones que presenta el instrumento de la encuesta se observa la pertinencia del uso de la misma en este estudio de investigación, tanto para conocer la opinión de los alumnos respecto a la experiencia compartida en los cursos en línea, como para tener la posibilidad de observar resultados.

Se recurrió como instrumento de este estudio a la entrevista, ya que es importante en la investigación por su uso frecuente, además como dice Arias

(1975) la entrevista es eficaz debido a que se conocen datos relevantes acerca de la persona y su historia. Debido a ellos la entrevista como método empleado para el presente estudio es de gran utilidad, ya que permite la recolección de información de la relación profesor titular-tutor en cursos de educación a distancia del grado de maestría, que facilita el análisis de diferentes modelos administrativos, sus semejanzas y diferencias.

A su vez Ander (1996) argumenta que la entrevista como técnica de recopilación parte de la interrogación estandarizada, por lo que se requiere de indicadores que guíen la conversación. También Dessler, señala que “La confiabilidad de un entrevistador sufre la influencia de la uniformidad con que se aplique un estilo o procedimiento particular a la entrevista” (1979, p. 42).

La entrevista semiestructurada como instrumento de investigación es la que nos interesa para continuar el estudio ya que no sigue una secuencia de preguntas fijas, aunque sí se adecua a un esquema o pauta general como lo manifiesta, Flores (comunicación personal, 19 de Septiembre del 2001). Además la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1994) argumentan que nuevas preguntas o líneas de interrogantes surgen de las respuestas de la persona que contesta la entrevista semiestructurada.

- **Procedimiento para la recolección de datos**

- **Encuesta**

En este apartado se pretende dar a conocer cómo se inició la obtención de la información para la investigación.

Es importante exponer que en el estudio se procuran preseleccionar los tres “mejores” cursos según la opinión que reflejaron los alumnos encuestados por la Universidad virtual, tomando como base los cursos de la maestría en la modalidad a distancia seleccionada entre las que ofrecía el ITESM en el año 2002. Para lo que se realiza una encuesta electrónica diseñada especialmente para este estudio, aplicada a los alumnos pertenecientes al Estado de México y Michoacán, quienes previamente fueron encuestados por la Universidad Virtual con la finalidad de conocer la opinión de los alumnos respecto a sus cursos; al tener los datos de ambos instrumentos se triangula la información obtenida.

El instrumento de la encuesta puede observarse en el Anexo A para lo cual se ha resguardado la confidencialidad tanto del nombre de los profesores como de los cursos. En el Anexo B se muestra un ejemplo de la encuesta contestada.

- **La entrevista**

Se realizó un guión para poder realizar la entrevista semiestructurada, vía telefónica a profesores titulares y tutores expertos, que se pretendían estudiar para la investigación.

Al contar con guiones establecidos para las entrevistas semiestructuradas a profesores titulares se procedió a aplicar las entrevistas a cada uno acerca de la manera en que administraba a su equipo de tutores y posteriormente en forma independiente se cuestionó en el mismo sentido a los profesores tutores, se compararon las respuestas de titulares y tutores, y se detectaron las semejanzas, con lo que se configuró en este trabajo de tesis cada uno de los modelos administrativos.

Ver Anexos C y D para observar las guías y ejemplos de las entrevistas a los profesores tutores y Anexos E y F para profesores titulares.

- **Análisis e interpretación de los datos**

- **Encuesta**

De los datos que se lograron recabar como resultado de las encuestas enviadas a los alumnos de la Escuela de Graduados en Educación de la Universidad Virtual por parte del ITESM y la desarrollada para este estudio, se desprende que de dicha triangulación se obtuvo que dos de los cursos aparecían en ambas encuestas (curso 6 Y 7) y diferían uno en cada una (curso 4 y 8), por lo que se decidió tomar los cuatro cursos para hacer la descripción de los modelos administrativos, sin embargo no se pudo tener contacto con uno de los profesores titulares de los cursos seleccionados, por lo que se eliminó (curso 4) y finalmente se consideraron los resultados obtenidos de tres cursos (curso 6,7 y 8), tal como se representa en la Figura 1.

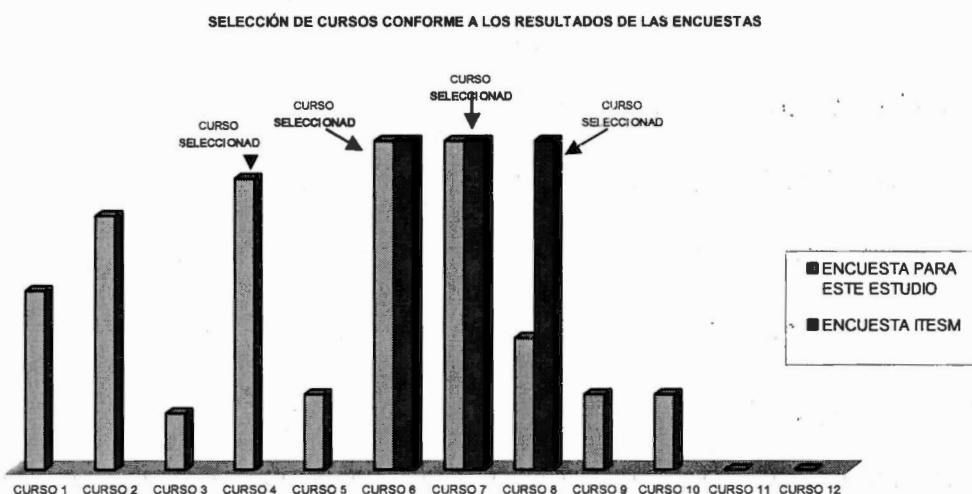


Figura 1

La encuesta electrónica diseñada para esta tesis contenía las siguientes variables de comparación contenido, organización y atención del equipo docente, particularmente por profesor titular y tutores para elegir los tres mejores cursos.

- **La entrevista**

Posterior a las entrevistas con profesores tutores se procedió a realizar una tabla en donde se anotaron categorías en base a las respuestas, encontrando patrones comunes y diferentes tanto en los integrantes de un curso como en el grupo total de profesores tutores.

Finalmente al realizar el análisis de las entrevistas se compararon las respuestas de los profesores tutores con las de los profesores titulares de los cursos, de lo cual resulta que cada profesor titular administra en forma diferente el trabajo con su equipo docente.

Debido a lo anterior, en la investigación se propone diseñar para la explicación, tres modelos administrativos diferentes de los tres cursos que se han investigado.

La investigación pretende contribuir al conocimiento debido a que no hay bibliografía o trabajo realizado sobre la forma en que administran los titulares a sus equipos docentes. En el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación.

CAPÍTULO 4.

RESULTADOS

En el capítulo tres hemos revisado la investigación cualitativa como metodología conveniente y utilizada para orientar el estudio, ya que nos ayuda a entender la conducta de las personas implicadas en la relación organizacional entre profesor titular y tutor.

No hay bibliografía que nos oriente al respecto de la temática que trata la administración de equipos de tutorío en cursos a distancia, y debido a la falta de investigación relativa a esta modalidad, se optó por este estudio exploratorio, con el deseo de comenzar los precedentes que faciliten la comprensión del fenómeno.

Recordemos que respecto a la maestría estudiada, solo se investigaron los tres “mejores” cursos de doce que ofrece. También es importante señalar que al momento de solicitar por medio del correo electrónico la entrevista al equipo docente, la respuesta del 100% de profesores entrevistados resulta muy positiva para apoyar la investigación.

El guión elaborado para los profesores tutores se enfoca a medir datos específicos acerca de si existe un patrón identificable respecto a los antecedentes académicos, experiencia y actividad principal, también se dio énfasis a explorar la forma en que trabajan los profesores tutores con los titulares.

Posterior a las entrevistas con profesores tutores se procedió a realizar una tabla en donde se anotaron categorías para registrar las respuestas, fueron

encontrados patrones comunes y diferentes tanto en los integrantes de un curso como en el grupo total de profesores tutores, por lo que ahora corresponde en este apartado presentar el contexto y la descripción de los modelos administrativos, en cursos considerados eficientes, resultantes de la información de la investigación.

A. Presentación de resultados

Al realizar el estudio se utilizaron como instrumentos de investigación la encuesta y la entrevista, de los cuales se reportarán los resultados enseguida.

- **Encuesta**

La encuesta electrónica realizada para este estudio al ser aplicada a los alumnos de maestría en el estado de México y Michoacán, reporta los siguientes resultados del puntaje recabado en cada uno de los cursos mostrados en la siguiente gráfica.

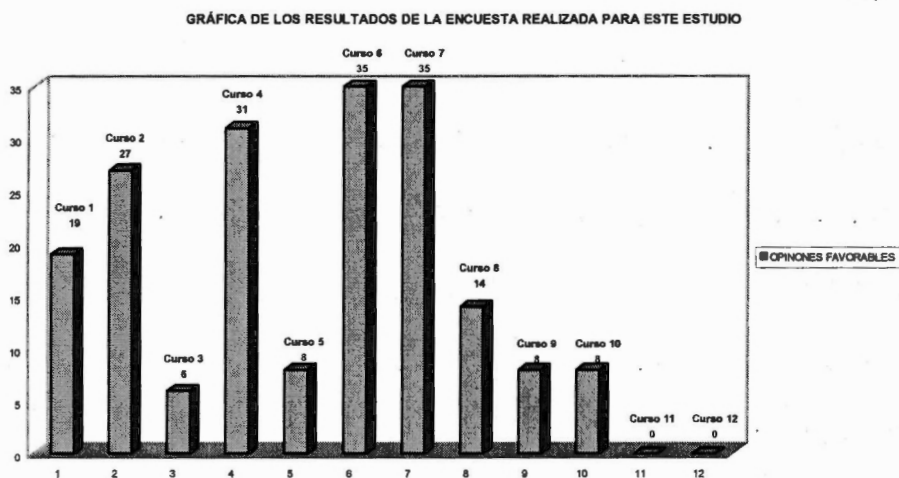


Figura 2

De los resultados de la encuesta electrónica presentados en la gráfica al triangularlos con los resultados de la encuesta de Universidad Virtual del ITESM proporcionados por la institución, se desprende la selección de los profesores titulares y tutores de cursos exitosos.

- **Entrevista**

La información que se recabó de las entrevistas realizadas a cada uno de los profesores titulares puede observarse en las tablas 1, 2 y 3, así como los resultados de las entrevistas a los profesores tutores en las tablas 4, 5 y 6.

Respuestas de la entrevista a profesores titulares parte uno

Profesor titular	Integración del equipo docente	Estilo de trabajar con el profesor tutor	Organización del trabajo
Titular "I"	Políticas de la escuela Necesidades del curso	Conocimiento del curso Dominio de contenidos	Criterios de evaluación Dominio de contenidos
Titular "II"	Políticas institucionales Profesores tutores participantes en otros cursos a distancia con el profesor titular.	Participación en el diseño del curso. Libertad para elegir su grupo de alumnos asesorados. Libertad para operar el curso. Libertad en la evaluación.	Toma de decisiones, contestar en 24 hrs., esperar una semana al alumno, consultar diario el correo, empatía con el alumno, trabajo multifuncional.
Titular "III"	Políticas institucionales Necesidades pedagógicas del curso.	Reuniones académicas Incrementar los conocimientos del equipo docente Capacitación interna Metodología del curso Contenidos Ética	Metodología del curso, seguimiento de alumnos en el proceso de aprendizaje, evaluación, modalidad de equipo, equipo en capacitación constante y ética.

Tabla 1

Respuestas de la entrevista a profesores titulares parte dos

Profesor titular	Condiciones de trabajo para el profesor tutor	Consideraciones solicitadas al profesor tutor	Condiciones para administrar al profesor tutor
Titular "I"	Planeación Evaluación Operación	Comprenda a los alumnos, resuelva dudas, exigencia para que el alumno mejore y trato amable con los estudiantes	Conocimiento del curso, conozca sus funciones, claridad en criterios y tiempos, dominio de contenidos, cercanía con el equipo docente, tiempo dedicado a la actividad tutorial, cantidad de alumnos, experiencia como profesor tutor y evolución de Universidad Virtual.
Titular "II"	Comunicación Evaluación Planeación Operación	Conozca el curso, autónomo, los contenidos, que tome decisiones, empático y con comunicación.	Dominio de la tecnología, interacción virtual, el curso es también de los profesores tutores.
Titular "III"	Diseño del curso Cantidad de alumnos Que atiendan a los alumnos	Seguimiento individual y grupal, facilita la participación, retroalimentación y criterios de evaluación.	Contenido del curso, cantidad de alumnos, modelo didáctico personalizado y modelo didáctico grupal.

Tabla 2

Respuestas de la entrevista a profesores titulares parte tres

Profesor titular	Opinión sobre la administración del equipo docente	Recomendaciones administrativas	Conceptualización del trabajo del tutor
Titular "I"	Reuniones de trabajo, planeación, operación, evaluación y ética.	Reuniones de trabajo, toma de decisiones consultadas, acuerdos, conocer el objetivo de la materia, deseo de lograr el objetivo de la materia, comunicación, contenidos, participación del equipo docente y reconocimiento	Observa avances, tareas, guía el logro de objetivos, seguimiento individual y grupal y conoce la problemática del alumno.
Titular "II"	Matrícula excesiva, que le guste su trabajo, ética, la congruencia y diferentes estilos de profesor tutor.	Infraestructura tecnológica adecuada, que el equipo vuelva a trabajar juntos, trabajo coordinado y la distancia física.	Trabajo especializado, autónomos y los horarios flexibles.
Titular "III"	Capacitación interna, trabajar en la misma área, seguimiento del trabajo docente, planeación y operación.	Comunicación, seguimiento del trabajo docente, supervisión del equipo docente, fortalecer los contenidos del curso, modelo didáctico, evaluación, operar el curso, dominio de la tecnología, ética y afecto.	Desarrolla un buen trabajo, relación de profesor con el alumno, acompañamiento con el alumno, empatía, reconocimiento, es quien entabla el dialogo profesional con el alumno y que el otro se apropie y construya su propia imagen.

Tabla 3

Respuestas de la entrevista a profesores tutores parte uno

Profesores tutores	Grado académico mínimo para ser profesor tutor	Tiempo dedicado a la actividad tutorial diariamente	Otras actividades combinadas con la actividad tutorial	Conocimientos previos sobre el curso en línea
Tutor A	Maestría	2	Trabajo administrativo por 8 hrs.	Domina de contenidos, textos revisados para el curso
Tutor B	Maestría	4	Trabajo administrativo por 4 hrs.	Textos revisados para el curso
Tutor C	Maestría	4	Profesor presencial y coordinador de una materia	Domina de contenidos, textos revisados para el curso
Tutor D	Maestría	2	Estudios de Postgrado asesoría a empresas profesor presencial y capacitador empresarial 10 hrs.	Domina de contenidos, información del curso y dominio de plataforma
Tutor E	Maestría	2	Sin otra actividad	Domina de contenidos, textos revisados para el curso
Tutor F	Maestría	3	Trabajo administrativo por 9 hrs.	Domina de contenidos, y metodología del curso.
Tutor G	Maestría	2	Trabajo administrativo, profesor presencial y estudios de postgrado por 12 hrs.	Domina de contenidos, y herramientas tecnológicas adicionales
Tutor H	Maestría	4	Trabajo administrativo por 4 hrs.	Domina de contenidos
Tutor I	Maestría	5	Asistencia a cursos de capacitación por 1/2 hora	Conocimientos previos
Tutor J	Maestría	4	Asistencia a cursos de capacitación y tutora de otro curso en línea por 4 hrs.	Domina de contenidos, y conocimiento del curso
Tutor K	Maestría	7	Tutora de 4 cursos por 4 hrs.	Conocimientos previos y dominio de contenidos en reuniones de academia
Tutor L	Maestría	8	Sin otra actividad	Conocimientos previos, y del curso en línea

Tabla 4

Respuestas de la entrevista a profesores tutores parte dos

Profesores tutores	Medios utilizados para hacer acuerdos entre el profesor titular y tutor	Participación en la elaboración y organización del curso	Funciones previas al inicio del curso	Funciones durante el curso	Funciones al término del curso
Tutor "A"	Página del curso y correo electrónico	Afinar el diseño y rediseño del curso	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "B"	Correo electrónico	Afinar el diseño	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "C"	Correo electrónico y vía telefónica	Enriquecer el diseño	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "D"	Correo electrónico y vía telefónica	Sin participación	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "E"	Correo electrónico y vía telefónica	Sin participación	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "F"	Presencial	Aportaciones al diseño de cursos y elección de material bibliográfico	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "G"	Correo electrónico y vía telefónica	Sin participación	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "H"	Presencial	Sugerencias para el diseño del curso	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "I"	Presencial	Aportaciones para el diseño del curso	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "J"	Presencial	Aportaciones para el diseño del curso	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "K"	Presencial	Sin participación	Planeación	Operación	Evaluación
Tutor "L"	Presencial	Sugerencias para el diseño del curso	Planeación	Operación	Evaluación

Tabla 5

Respuestas de la entrevista a profesores tutores parte tres

Profesores tutores	Participación en la realización de ajustes al curso durante el semestre	Comunicación con el equipo docente	Evaluación del titular a las actividades del profesor tutor	Resultado de la experiencia
Tutor "A"	Flexibilidad por el titular del curso	Presencial y vía telefónica	El titular no la realizaba	Facilita el aprendizaje y desarrollo de habilidades en profesores tutores
Tutor "B"	Flexibilidad por el titular del curso	Correo electrónico	No se acuerda	Oportunidad de participar en el diseño, en el manejo de la plataforma y el trabajo en equipo
Tutor "C"	Flexibilidad por el titular del curso	Correo electrónico, video enlace y vía telefónica	Evaluación por correo electrónico a través de la retroalimentación	Fortalece el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo
Tutor "D"	Flexibilidad por el titular del curso, aunque solicitaba que se le comunicara	Correo electrónico, video enlace y vía telefónica	El titular no la realizaba	Se fortalece la comunicación entre profesores, alumnos y equipo de trabajo.
Tutor "E"	Flexibilidad por el titular del curso	Correo electrónico, video enlace y vía telefónica	El titular no la realizaba	Facilita el aprendizaje y la comunicación
Tutor "F"	Había libertad ya que la intención era promover el aprendizaje en el alumno	Correo electrónico, video enlace, presencial y vía telefónica	El titular no la realizaba solo daba seguimiento diario a profesores	Permite el intercambio profesional y el trabajo en equipo.
Tutor "G"	Flexibilidad por el titular del curso	Correo electrónico, presencial y vía telefónica	El titular no la realizaba	Desarrolla habilidades en el profesor tutor y la cultura en la tecnología
Tutor "H"	Cambios en acuerdo con el profesor titular	Presencial	En la modalidad presencial y de manera verbal	Desarrolla habilidades en el profesor tutor
Tutor "I"	Cambios en acuerdo con el profesor titular	Presencial	En la modalidad presencial y de manera verbal	Desarrolla habilidades en el profesor tutor, capacitación constante, una nueva forma de relación humana y la cultura en la tecnología
Tutor "J"	Cambios en acuerdo con el profesor titular	Presencial	En la modalidad presencial y de manera verbal	Desarrollo de la creatividad para aportar constantemente
Tutor "K"	Cambios en acuerdo con el profesor titular	Presencial	El titular si la realizaba y expresa fortalezas y puntos a mejorar	Desarrolla habilidades en el profesor tutor
Tutor "L"	Cambios en acuerdo con el profesor titular	Presencial	El titular si la realizaba en la modalidad presencial y de manera verbal	Fortalece la cultura en la tecnología

Tabla 6

Toda vez que se realiza la presentación de los resultados que fueron obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados para este estudio, se diseña para el trabajo de tesis que los modelos administrativos que emplean los profesores titulares con su grupo de profesores tutores son a distancia, semipresencial y presencial.

CAPÍTULO 5.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el capítulo cuatro se ha discernido sobre las distintas formas de organizar el trabajo de los diferentes profesores titulares, como resultado de la investigación cualitativa empleada. Los modelos diseñados para explicar esta organización eficiente por parte de los profesores titulares son presencial, semipresencial y a distancia, donde se establecen las características que los hacen diferentes, pero al mismo tiempo en sus contrastes se encuentra las particularidades que los hacen modelos administrativos eficaces.

La diferencia primordial es la forma en que se integra el equipo de trabajo, respecto a sí sus miembros viven o no en la misma ciudad, por lo que el estilo de administrar al equipo de profesores tutores se desprende de la forma en que se plantea la integración de sus miembros por parte del profesor titular. Quien tiene que considerar el número de alumnos por atender en el curso que oferta para estudios del postgrado y que sobre el dato, pueda conformar el equipo de profesores tutores.

Por otra parte, en este capítulo corresponde destacar a través del análisis de los datos, las semejanzas existentes entre los modelos de administración empleados para dirigir al equipo docente, reflejando información valiosa y valorar en la teoría posibles explicaciones al respecto que faciliten la interpretación de los datos. También se describen diferencias adicionales que posibilitan el

conocimiento y se ve complementado al observar si la literatura advierte o contradice el conocimiento descrito.

A. Contexto donde operan los modelos administrativos

Actualmente en México, E.U.A. y Latinoamérica, el ITESM, donde se realizó el estudio, ofrece estudios de postgrado en la modalidad a distancia. En cada curso colabora un equipo de trabajo, donde sus integrantes son: un profesor titular; ninguno, uno o varios profesores tutores en función del número de alumnos participantes; y personal administrativo y técnico.

Para poder ofrecer estos cursos en línea se cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria como su propio servidor, donde se concentran las bases de datos que operan el control de los alumnos, cursos, profesores, biblioteca digital. Así como las páginas Web informativas e interactivas para el desarrollo de estos cursos.

Respecto a las materias en línea estudiadas en relación con los profesores tutores, se observa un patrón identificable afín, respecto a que el grado académico mínimo es ser maestro en ciencias, esta preparación fortalece que todo el equipo de profesionistas que atiende académicamente a los alumnos, tenga conocimientos previos acerca de los contenidos del curso.

Sin embargo, referente a la experiencia en el modelo a distancia de este grupo de maestros, no se observa un patrón definido aún, ya que mientras para

algunos es su primera práctica, otros cuentan con diez años de conocimiento tocante a la actividad como profesor tutor. Representa para un grupo trabajo de tiempo completo con atención a uno o dos cursos a distancia; relativo a otros tutores, es una actividad de medio tiempo compartida o no, con alguna otra actividad laboral y por último para otro grupo es una actividad laboral independiente de sus ocho horas de trabajo, que desempeñan en la misma escuela o en otra.

B. Patrones encontrados en las entrevistas

De las entrevistas que se realizaron a los profesores tutores se obtuvieron patrones comunes y diferentes, por lo que corresponde en este apartado presentarlos.

Los patrones comunes son:

- Integración y unidad de propósito. El equipo docente se comunica en forma regular para lograr desarrollar habilidades y conocimientos que permiten lograr los objetivos trazados en el curso. Al respecto se citan los comentarios de algunos profesores:

“Cuando trabajamos en equipo ponemos las condiciones necesarias para trabajar de una manera amigable, ampliamos la visión y no se quejan de nosotros” (Tutor trabajando bajo el modelo a distancia).

“Todos somos un grupo de individuos asociados, todos juntos hacemos algo, dependemos unos de otros. Es poco lo que hacemos en forma individual” (Titular trabajando bajo el modelo a distancia).

“El grupo se conoce, se mide, hay negociaciones, aprendemos a tratarnos, asumimos responsabilidades distintas” (Titular trabajando bajo el modelo presencial).

El profesor titular y tutores unifican el propósito del curso al compartir sus estilos de trabajar. Identifican las estrategias que son recomendables continuar pero también aquellas que requieren mejorar durante el desarrollo del curso. En seguida se señalan los argumentos de algunos profesores:

“Entre todos debemos buscar el equilibrio en los criterios del curso”
(Titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

“Las recomendaciones sirven para mejorar y el profesor titular las permite” (Tutor trabajando bajo el modelo semipresencial).

“Cuando platicamos del curso se resuelven más pronto los problemas” (Tutor trabajando bajo el modelo presencial).

- Participación. Los integrantes del equipo de profesores tutores participan en las mejoras hacia el diseño, operación o evaluación del curso. Algunos profesores comentan al respecto, lo que se menciona a continuación:

“El respeto a la igualdad es importante ya que facilita la participación”
(Titular trabajando bajo el modelo presencial).

“Suelo preguntar a mis colegas qué hacer para modificar el curso”
(Titular trabajando bajo el modelo a distancia).

“Les doy participación a los maestros tanto en el diseño del curso como en las sesiones satelitales” (Titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

La dinámica de participación logra entre los profesores la atención constante acerca del curso y la confianza para comentar en caso de ser necesario, las adecuaciones convenientes. Comentarios de profesores tutores se describen:

“Me gusta observar la página, retomarla y sugerir sus cambios”
(Tutor trabajando bajo el modelo presencial).

“El titular está al pendiente del curso y eso nos mantiene al pendiente del curso a nosotros también, estamos bien” (Tutor trabajando bajo el modelo a distancia).

La participación del equipo docente posibilita la solución de problemas a través de acciones muy concretas, adecuadas y claras. Como lo expresan algunos profesores tutores:

“Cuando trabajamos en la virtualidad debemos ser más específicos en lo que escribimos o damos a conocer pero se requiere en el equipo humildad y apertura” (Tutor trabajando bajo el modelo a distancia).

“Cuando tenemos una situación particular debemos ser muy específicos en la forma en que la vamos a abordar” (Tutor trabajando bajo el modelo semipresencial).

- Reconocimiento. Se observa cuando el profesor titular aprecia y confía en su equipo docente. Aprovecha los diferentes espacios contenidos en la página del curso para orientar acerca de la labor que desarrolla el profesor tutor en el curso. Al respecto profesores titulares comentan lo siguiente:

“Son adultos que tienen sus maestrías, sus doctorados, respetamos la individualidad pero reconocemos que somos interdependientes”

(Titular trabajando bajo el modelo presencial).

“El titular no es el líder, es quien facilita el trabajo del equipo, le quita trabas al equipo de tutores, deja que la gente se mueva y trabaje”

(Titular trabajando bajo el modelo a distancia).

“A los tutores hay que darles su lugar, porque son los que están más cerca del alumno” (Titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

Patrones diferentes:

- Interacción. La relación que existe entre profesores tutores y titulares es distinta y depende del lugar en el que se encuentren viviendo cada uno de los miembros del equipo con quien el profesor titular acuerda integrar su equipo de trabajo. Al respecto se citan los comentarios de algunos profesores:

“Yo tenía tutores en donde vivo y otros fuera” (Titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

“Mi interacción con los profesores tutores es virtual, cuando viajo los conozco, bueno solo a algunos, a otros solo por la virtualidad” (Titular trabajando bajo el modelo a distancia).

“Todo mi equipo es presencial, cuido esa característica al conformarlo” (Titular trabajando bajo el modelo presencial).

- Reunión de trabajo. El lugar donde se reúne el equipo docente para trabajar es distinto, ya que puede ser dentro de las instalaciones escolares, fuera de ellas o bien establecerse a través de medios

electrónicos. La frecuencia de las juntas de trabajo varían en base al calendario que el profesor titular asigna a los miembros del equipo.

- Como lo expresan algunos profesores:

“Se necesita tener reuniones previas para ponerse de acuerdo en lo que se pretende incluso hasta en las instrucciones, sí se entiende lo que se pretendía lograr con las actividades y con los objetivos, para ver si todos entendemos lo mismo y después de eso ponerse de acuerdo en los criterios de evaluación” (Titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

“Teníamos juntas donde discutíamos los temas, había lectura previa, y luego ahí consultábamos dudas o veíamos como vamos a enfocar el trabajo” (Tutor trabajando bajo el modelo presencial).

- Flexibilidad. El profesor titular muestra flexibilidad para permitir que el equipo docente realice cambios. La posibilidad que tienen los profesores tutores de hacer modificaciones respecto a las políticas del curso considerando las particularidades del alumno, es también distinta. En seguida se señalan los argumentos de algunos profesores:

“No doy autorización para todo, mis colegas pueden ser autónomos y tomar decisiones” (Titular trabajando bajo el modelo a distancia).

“Mientras todo el equipo quiera lograr lo mismo, las particularidades se pueden atender y con gusto hay posibilidad de cambiar o modificar, eso es importante” (Titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

“Se podían hacer ajustes según el caso pero se comentaba con el titular y se trataba de mantener la congruencia entre el equipo para tratar de no salirse de las políticas del curso” (Tutor trabajando bajo el modelo presencial).

La descripción de los tres modelos administrativos explorados en el estudio, se describen a continuación. Aparentemente el factor que explica las diferencias entre los modelos es la idea del profesor titular que considera necesaria o no la presencia física del profesor tutor para establecer acuerdos durante el desarrollo del curso. Por ello se han identificado los modelos administrativos como a Distancia, Semipresencial y Presencial.

C. Modelos administrativos

- **Modelo a distancia**

Se representa cuando el equipo docente está conformado por profesor titular y tutores, que físicamente viven en diferentes localidades. Algunos profesores recuerdan:

“Todo el equipo se encuentra viviendo en lugares diferentes, también el profesor titular”.

“El equipo vive en lugares diferentes, unos aquí otros allá”.

En relación a la integración de este equipo de educadores no se lleva a cabo mediante interacción directa, sino a través del uso del teléfono o el correo electrónico.

Para el establecimiento de acuerdos durante el curso con el equipo de trabajo, en forma mensual, se emplea el teléfono, la sesión satelital o el correo electrónico, aunque diariamente puede utilizarse éste último con atención a las particularidades urgentes, haciéndose del conocimiento del equipo de profesores para aprovechar la experiencia y en caso de ser necesario, aplicar la misma política; por ejemplo profesores dicen:

“Diariamente tenía que revisar la máquina para checar los correos por parte del titular”.

“Los tutores tienen que revisar diariamente el correo”.

Los acuerdos tomados entre profesores titulares y tutores se realizan utilizando el correo electrónico lo que elimina los viajes para establecer convenios para el desarrollo del curso. La diferencia geográfica no significa una barrera para trabajar en equipo en forma eficiente. Este modelo administrativo brinda la oportunidad de que profesores tutores que se encuentran en diferentes partes de la República Mexicana y que cubren el perfil requerido para participar en cursos a distancia, tengan la posibilidad y el acceso a colaborar.

Los profesores tutores que participan en mejorar el diseño del curso con el profesor titular, son aquellos de los que se ha confirmado su participación antes de iniciar el curso. Al respecto se citan los comentarios de profesores:

“Hice observaciones, sugerencias, retroalimentaciones, comentarios, el profesor titular lo tomo en cuenta y afino el diseño”.

“Participé en la preparación del curso, con algunos detallitos”.

Sin embargo, existe un grupo de profesores tutores que no participaron en el diseño del curso debido a que su contratación fue posterior y se realizó conforme al incremento en la matrícula. La participación de este grupo de profesores se observa en algunas otras actividades ya diseñadas para el curso. Ante lo cual se refleja la oportunidad de realizar aportaciones que le dan variedad y calidad al grupo, por ejemplo algunos profesores recuerdan:

“Exponer en la sesión satelital referente a los objetivos de la misma”.

“El equipo realiza distintas actividades y son multifuncionales, le entran a la producción y al diseño”.

El grupo de profesionistas trabaja bajo el modelo administrativo diseñado por el profesor titular. Por lo que al participar en la modalidad a distancia requiere utilizar con mayor frecuencia la tecnología, ya que se debe utilizar como medio de comunicación no solo con los alumnos sino con el equipo de trabajo, en forma diaria. Distintos profesores relatan lo siguiente:

“El profesor titular se caracteriza por utilizar la correspondencia abierta para indicarnos el sello que prefería que se utilizara en el curso, es decir correo para todos los tutores, manteniéndonos al tanto de lo que pasaba en términos generales entre los tutores y los tutoreados”.

“Yo tenía que leer diario el correo para ver los correos de los alumnos pero también los del profesor titular”.

La comunicación a través del uso de la tecnología nos hace ver que existe un cambio en la forma que puede administrativamente llevarse a cabo un curso.

Además la tecnología, es la herramienta que puede ser utilizada para eliminar las fronteras causadas por la distancia y el tiempo. La información del curso llega a todo el equipo en forma escrita, por lo cual cada quien organiza su trabajo sin verse presionado por cumplir con otras tareas o actividades.

Los profesores tutores perciben por parte del titular de la materia la flexibilidad para que ellos puedan adecuar cambios en las políticas del curso. Realizan cambios en las políticas del curso cuando existen particularidades que se les presentan con su grupo de alumnos que tienen a su cargo. Atienden la solicitud del profesor titular respecto a comunicarle este tipo de asuntos. El caso se manada por correo para que todo el equipo docente tenga a bien conocerlo y poder reutilizar la experiencia en caso de ser necesario, con su grupo de alumnos asesorados. En seguida se citan los comentarios de algunos profesores tutores:

“En caso de enfermedad de un familiar o del mismo alumno se permite modificar las fechas de entrega por un día o una semana”.

“Me gusta ser flexible para que los tutores crean en sus alumnos, son adultos y son parte de nosotros mismos para que se logre el aprendizaje”.

Sobre lo cual podemos observar el enfoque humanista presente en la dirección del curso.

- **Modelo semipresencial**

La unidad del equipo está constituida tanto por profesores que físicamente viven en el mismo lugar como por los que habitan en distintos estados de la República Mexicana.

El grupo se integra con algunos maestros a través del acuerdo presencial y con otros profesores, vía telefónica debido a la distancia espacial existente. A continuación se señalan los argumentos de algunos profesores:

“Nos poníamos de acuerdo por el teléfono o el correo con los profesores tutores de lejos y con los que están cerca de manera presencial”.

“Mi encuentro con el profesor titular era presencial”.

Los avances y la toma de decisiones entre el equipo de trabajo al desarrollarse el curso, entre los que se encuentran viviendo en el mismo territorio es a través de interactuar en forma presencial. Por ejemplo profesores del equipo docente indican:

“El curso es platicado en persona y respecto a la evaluación y el trabajo a desarrollar en el curso se toman acuerdos”.

“La cercanía del equipo docente provoca que la comunicación sea más rápida, a diferencia de los que se encuentran fuera, ya que depende de sí observó o no el correo electrónico por alguna cuestión, con lo cual se tarda un poquito más la comunicación”.

Necesariamente la relación con los docentes que se encuentran residiendo en lugares diferentes al profesor titular, es por medio de una llamada telefónica, videoenlace o por correo electrónico; en relación a lo anterior un profesor menciona:

“Llegábamos a tener videoenlaces o enlaces telefónicos para establecer la comunicación”.

“A los profesores tutores de fuera, los localizaba por correo o por teléfono”.

Aunque independientemente de que el trato que establece el profesor titular sea presencial o a distancia con los profesores tutores, se reúnen para acordar y desarrollar la eficiencia en la planeación, operación y evaluación del trabajo. Como lo expresan algunos profesores citados a continuación:

“Las reuniones se hacen para que los tutores aporten y ver sí lo que ya está hecho se entiende”.

“Cuando algún concepto del curso no se entiende, se vuelve a plantear de manera diferente entre todo el equipo docente”.

Para lograr la concordancia en el trabajo, entre todo el equipo docente, se entabla la comunicación cada tres semanas y se hace por vía satelital, correo electrónico o principalmente por línea telefónica.

Logra existir una tendencia laboral más cercana por parte del profesor titular con los profesores tutores que viven en el mismo lugar, ya que participan directamente desde el diseño del curso, por ejemplo profesores tutores explican:

“Trabajamos mucho tiempo antes para sacar el curso, casi un semestre antes”.

“Diseñamos juntos el curso, con los profesores tutores que están cerca”.

Sobre los profesores tutores que viven en otro lugar se advierte su participación en sesiones satelitales o al aportar a la evaluación u operación del curso. Al respecto los profesores comentan lo siguiente:

“Los profesores tutores estaban presentes en la sesión satelital y a diferencia de otros cursos, los alumnos tienen oportunidad por parte del profesor titular de exponer”.

“Participan en las sesiones satelitales los profesores tutores, ya que el curso también es de ellos”.

En el modelo semipresencial, se pierde la frontera de la distancia para trabajar en equipo, pero se encuentra mediada por la interacción que logra establecer el profesor titular, utilizando la tecnología. Al respecto se citan los comentarios de algunos profesores:

“La administración que emplea el profesor titular se refleja en el estilo que emplea para trabajar el profesor tutor”.

“Se logra trabajar, a pesar de la distancia con algunos profesores tutores”.

Este modelo administrativo muestra que un equipo de trabajo puede estar conformado tanto por profesionistas que viven en la misma ciudad como por todos aquellos que se encuentran radicando en otra población. Como equipo se fortalecen a sí mismos a través de emplear la autonomía y la toma de decisiones. Se comunican en forma oral o escrita, participan en la retroalimentación a través de la voz, la imagen y los datos. Lo cual marca que el equipo trabaja en forma coordinada. En relación a lo anterior los profesores señalan:

“Tuvimos varias reuniones los profesores en la sala de conferencias de videoenlace”.

“Lo más importante es que el equipo quiera lograr cumplir el objetivo de la materia, que no trabajemos por inercia”.

En este modelo, los profesores tutores perciben flexibilidad por parte del profesor titular, la cual les permite atender los casos particulares del grupo de alumnos, a los que les brindan tutoría. Inicialmente se lleva a cabo la solución del problema y posteriormente en caso de ser necesario, le dan aviso al profesor titular, por ejemplo un profesor tutor comenta:

“Nos llevamos bastante bien, nos dio toda la libertad para participar desde el diseño”.

“Podíamos hacer modificaciones, bien nos podía haber dicho las cosas se hacen así y se acabo”.

El modelo administrativo empleado por el titular, refleja que la relación en el equipo de trabajo está sustentada por el profesionalismo y compromiso con el que participan sus integrantes en el desarrollo del curso.

- **Modelo presencial**

Caracterizado el modelo porque el equipo docente está integrado por profesionistas que viven físicamente en el mismo lugar, como lo refieren algunos profesores:

“Se conforma el equipo con gente que esta en la escuela para trabajar en forma presencial”.

“Todos los integrantes del equipo nos vemos entre pasillos y en la reunión de academia para trabajar”.

Los integrantes del equipo se comunican en forma presencial dentro o fuera de las instalaciones de la escuela.

El orden de acuerdos a realizar durante el curso, en tiempo y espacio delimitados, se establecen una vez por semana, que es cuando se reúne el total de integrantes del equipo, y al ser moderado por el profesor titular y estar presente el equipo docente se posibilita la destreza suficiente para sacar adelante el curso a distancia como lo comentaron integrantes del equipo:

“Siempre se aprende mucho con el profesor titular, con escucharlo, se platica mucho del curso, por espacio de dos horas”.

“Es fabuloso llegar al acuerdo entre todo el equipo”.

El seguimiento de los acuerdos se lleva a cabo en forma diaria y ante la urgencia de una decisión se pueden comunicar en forma directa y continua. En las reuniones de academia con frecuencia semanal, se participa respecto a la atención de casos particulares, actualización sobre los contenidos del curso entre el equipo docente y la colaboración que cada participante puede lograr para enriquecer el trabajo de equipo; afín a lo anterior integrantes del equipo dicen:

“Nosotros expresábamos lo que veíamos, cómo iban desarrollándose los alumnos, cómo llegaron y como se dan los cambios; se platicaba mucho del curso”.

“Lo que el otro hace y lo que yo hago se pone como tema de discusión para fortalecer el conocimiento educativo, educativamente logramos ser más cultos”.

Sobre este argumento se detecta que el equipo de profesores tutores se integra a través de sus vivencias logradas al operar el curso.

En este modelo administrativo se observa la necesidad de realizar el curso inicialmente con un grupo de profesores tutores, quienes participan en el diseño del curso.

Posteriormente por incrementarse la cantidad de alumnos, el profesor titular tiene que acordar sumar en la integración al equipo docente, otro grupo de profesores tutores a los cuales se les da voz y voto al momento de participar en las juntas de academia respecto al curso, como lo platican profesores tutores:

“El profesor titular siempre pedía opiniones para que nosotros pudiéramos, digamos, sí algo no estaba bien cambiar, corregir”.

“Si la matrícula crece se contratan más profesores tutores, quienes son candidatos a conformar el equipo y participan en el rediseño de algunas tareas o en la filosofía del curso”.

“Yo hice una tabla de evaluación que luego circulé entre los otros profesores tutores”.

Lo anterior nos muestra la oportunidad que los integrantes del equipo tienen para realizar aportaciones valiosas que serán consideradas para la operación y evaluación del curso.

Las reuniones de academia posibilitan a aquellos profesores tutores que no pudieron participar en mejorar el diseño del curso, la posibilidad de participar en perfeccionar los procesos académicos sobre su operación y evaluación.

Sobre lo cual podemos advertir que las aportaciones son valiosas y al compartirse con el equipo docente van formando parte del estilo particular del curso, generándose la eficiencia.

Importante es mostrar entonces que este modelo subraya el respeto al estilo de trabajar de cada docente y las aportaciones que puedan presentar ante el equipo de trabajo, pero asimismo se destaca la importancia de compartir valores respecto a la relación con alumnos, el trabajo y la actualización docente en los contenidos del curso en el postgrado.

Conjuntamente el equipo de profesores tutores percibe por parte del profesor titular flexibilidad para ajustar cambios. Pero los mismos deberán plantearse en las juntas académicas o de manera particular con el profesor titular ya que por ejemplo un profesor tutor comenta que:

“El profesor titular es muy humilde en pedirnos nuestro punto de vista y los refuta o los acepta pero es muy conciliador”.

“Yo platico con mi equipo de manera informal y le sugiero la forma en que pueden asesorar a los alumnos, aun que ellos saben que se respeta su estilo de trabajar”.

Ante lo cual detectamos que el estilo de trabajar de parte del profesor titular posibilita que las aportaciones que se realicen en el seno del trabajo tengan significado para el mismo ya que es quien se encarga de moderar las mismas.

Finalmente, como podemos advertir, los tres modelos administrativos diseñados por los profesores titulares son eficientes independientemente de cuál sea su organización al interior del curso, basándose en la preferencia del titular por mantener una relación presencial o a distancia con su equipo de profesores

tutores. La relación entre el equipo docente se encuentra mediada por la tecnología sí es a distancia o por espacios delimitados sí es presencial, además la interacción responde a objetivos académicos específicos por parte del profesor titular, convirtiéndose en una dinámica de trabajo semestral.

La participación en la planeación y operación del curso, es un factor que motiva e interesa al grupo de profesores tutores, ante lo cual al existir la apertura por parte del profesor titular, se logran acordar las aportaciones que cada uno de ellos puede hacer tanto al diseño del curso como a las actividades por desarrollar durante el mismo.

En el siguiente capítulo se analizarán los datos obtenidos de la investigación en relación a las semejanzas encontradas en los tres modelos administrativos y diferencias adicionales. Además se relacionará la literatura sobre trabajo de conocimiento y comunidades de práctica que se ha revisado para este estudio.

D. Semejanzas entre los modelos administrativos

Al hablar del conocimiento que es semejante entre los modelos administrativos diseñados para explicar los datos de la tesis, se hace considerando los patrones comunes. Estos patrones fueron encontrados en las entrevistas de profesores tutores y validadas por las entrevistas que se les realizaron a los profesores titulares.

- Integración y unidad de propósito.

Independientemente del modelo administrativo diseñado por el titular es coincidente la importancia de que el equipo se encuentre integrado y exista unificación en el propósito. La comunicación entre sus integrantes se emplea con la intención de compartir experiencias, valores y conocimientos que posibiliten la unidad del propósito en la planeación, operación y evaluación del curso, ejemplos al respecto son los comentarios de algunos profesores:

“El profesor titular, va con todos a preguntarnos qué problemas tenemos, qué preguntas hay de los alumnos respecto al trabajo, discutimos las formas de evaluación, los estilos de evaluación y de enseñanza y de manejo de nuestros alumnos, ante lo cual media, acuerda y le da más atención a los profesores tutores nuevos” (Tutor trabajando bajo el modelo presencial).

“hay que ponerse de acuerdo en los criterios de evaluación para tratar de que todos evalúen con el mismo criterio, con la misma rigurosidad porque sí son nueve y de esos, tres revisan muy riguroso y seis muy bondadoso, pues está mal, esta desequilibrado” (titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

“permanentemente estamos comunicándonos cosas de manera formal e informal, lo cual permite conocer lo que están haciendo los profesores tutores, mmm, qué están haciendo, cómo lo están haciendo, yo les pregunto cosas y ellos pueden preguntarme cosas

a mi, yo me acerco mucho a ellos” (titular trabajando bajo el modelo presencial).

Las reflexiones de los profesores muestran en los modelos administrativos que la integración del equipo docente posibilita la unificación del propósito a lo largo del desarrollo del curso. Por lo que la integración y unificación del propósito, son actividades permanentes que se realizan durante la materia.

La singularidad distinguida en cada curso se origina por sus logros y beneficios que se generan por la forma en que dialoga el equipo docente. Los acuerdos causan la uniformidad de las conductas esperadas por parte del equipo docente y el respeto de las políticas al momento de planear, operar y evaluar el curso.

La integración y unificación del propósito se une con lo que dice Ulrich (1998), al aclarar que en el trabajo de conocimiento, los trabajadores que sobresalen en el desarrollo de sus funciones atienden el trabajo, las necesidades de las personas y el equipo se une a través de soluciones creativas.

El conocimiento descrito para esta semejanza y la unión con la literatura respecto a lo que dice Ulrich, ayuda a comprender que en la administración de profesores tutores la integración tiene que asegurarse ya que posibilita entre sus miembros la unidad de los propósitos del curso. El titular debe asegurar y mantener el compromiso entre los miembros del equipo docente ya que las habilidades básicas se tienen, pero entre todos ayudan a desarrollar capacidades y conocimientos que faltan.

Stewart (1998) dice que en las comunidades de práctica los trabajadores son importantes, ya que ayudan a la organización a tomar decisiones efectivas

respecto a las necesidades de las personas que desean el producto o el servicio que se ofrece. Al unir este comentario con la integración y unidad de propósito, observamos la relación existente. Los profesores tutores al integrarse como equipo en forma voluntaria, posibilitan el interés para comprender el modelo de educación a distancia, los contenidos del curso y las políticas del mismo para resolver las particularidades que pudieran presentarse durante la planeación, operación y evaluación de la materia.

Boyett y Boyett (1999) afirman que las culturas organizacionales que facilitan el aprendizaje alcanzan el perfeccionamiento, la vida y renovación de las organizaciones. Este argumento se relaciona al observar que en el equipo docente al unificar su propósito, sus integrantes constantemente aprenden. Lo cual resulta sumamente significativo para la organización ya que apunta hacia el progreso, la estabilidad y la oportunidad de observar satisfechas a las personas con el servicio contratado en relación a que sus necesidades se están resolviendo de manera efectiva.

- Participación.

Al expresar su concepción sobre la administración del equipo de profesores tutores e independientemente del modelo administrativo utilizado por el titular; se subraya que todo el equipo docente debe participar en proponer mejoras al curso. La participación, se establece como punto clave que le da personalidad propia a la materia, debido a que las aportaciones son las que brindan la posibilidad de realizar mejoras al curso. En seguida se señalan los argumentos de algunos profesores:

“nos llevamos bastante bien, yo no tengo queja del profesor titular, me sentí muy cómodo, nos dio toda la libertad desde el diseño, además en la medida en que hay plena comunicación y plena libertad yo creo que las cosas salen mucho mejor, ya que toda la gente participa” (Tutor trabajando bajo el modelo semipresencial).

“hacemos un trabajo especializado por lo que tenemos que aprender nuevas formas de hacer las cosas, debemos participar para lograrlo” (Titular trabajando bajo el modelo a distancia).

“para favorecer la administración de tutorío es necesario que haya reuniones de equipo docente previas y durante el curso, para acordar y que la toma de decisiones sea consultada para que sí hay algún problemita, pues platicarlo entre los tutores y el titular, para ver como se solucionaría, no nada más decir así le hacemos y ya, no, todos porque cada quien lo percibe de una forma diferente y que todos participen en la solución” (Titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

Al advertir estas aportaciones por parte del equipo docente, logramos identificar que los profesores titulares son quienes se encargan de moderar las participaciones. Sin embargo, a través del respeto, la motivación y la consideración de cada una de ellas, se logra que sea una dinámica continua del curso.

Quinn (1999), así como Lynne y Agres (2000) manifiestan la importancia de que los trabajadores de conocimiento logren los objetivos trazados por la

organización, en forma exitosa donde se destaca el compromiso que cada quien tiene hacia la organización.

Con relación a los comentarios de Quinn, Lynne y Agres se pueden unir al tema de la participación. La disposición que cada profesor tiene para apoyar a que el trabajo salga adelante a través de incrementar habilidades y conocimientos en cada uno de sus miembros resulta significativo, ya que logran superarse los percances del curso y se logra trabajar en un modelo administrativo eficiente.

Stewart (1998) comenta que en las comunidades de práctica al discutirse los temas de interés se homogeniza la conducta de los miembros de la empresa pero aparte como nos los hacen ver Brown y Duguid (2000) se comparten nuevas formas de hacer las cosas.

Acerca de las ideas de Stewart, Brown y Duguid y relacionarlas con la participación, muy importante es reconocer que el profesor titular es un dirigente, que al establecer la dinámica de participación en el equipo de trabajo suma fortalezas a través de posibilitar entre sus miembros el conocimiento. El trabajo del tutor implica que la información se utilice para solucionar los problemas por medio de acciones muy concretas, adecuadas y claras.

- Reconocimiento.

Importante resulta en la administración del equipo de profesores tutores que el profesor titular en su modelo administrativo respalde el respeto a la titularidad, profesionalismo y grado académico que tienen, con el grupo de alumnos que asesoran. Por ejemplo algunos profesores comentan lo siguiente:

“a veces lo malo es que los alumnos nos saltan y se van con el profesor titular para obtener algo más, no nos consultan, pero

afortunadamente el profesor titular nos manda copia del correo y nos pide atender el caso, nos lo devuelve” (Tutor trabajando bajo el modelo a distancia).

“me acerco a los tutores pero trato de respetar los estilos de trabajar de cada uno, hay quien comparte mi estilo de brindar tutoría y hay quien es muy autónomo, pero las dos cosas las respeto para no confrontarme, busco el diálogo, posibilito la negociación y es lo que más cuesta” (Titular trabajando bajo el modelo a distancia).

“entre el profesor tutor y titular es importante la confianza mutua, el respeto mutuo, respeto como colegas, confiar en la comunicación que establece el tutor con sus alumnos y que él hace bien las cosas y a la inversa que ellos confíen en lo que yo hago, la relación amistosa y personal no es necesaria para desarrollar el trabajo” (Titular trabajando bajo el modelo a distancia).

Sobre estas afirmaciones se advierte una relación de iguales entre los miembros del equipo docente, la cual se refleja por la orientación y atención que brinda el titular del curso hacia el grupo de profesores tutores. Además a los alumnos se les induce a través de la página del curso y el correo electrónico respecto a cómo deben tratar a sus profesores. Se aprovechan diferentes espacios de interacción para hacerles ver a los estudiantes que los tutores facilitan los procesos académicos de la misma forma que lo hace el profesor titular. En las encuestas institucionales que se les aplican a los alumnos se puede reconocer tanto por la institución como por el profesor titular que el trabajo del tutor es

eficiente basándose en la conducción que ofrece a los alumnos y en la evaluación justa de los trabajos desarrollados durante el curso.

Ulrich (1998) argumenta que los trabajadores del conocimiento que son importantes, pueden encontrar otro trabajo que posibilite una atadura emocional que lo retenga y esté mejor remunerado, por lo mismo su trabajo redundará considerablemente en las ganancias económicas de la organización.

La aportación de Ulrich al unirla con el reconocimiento, muestra que es tarea tanto del profesor titular como de la organización buscar asegurar y mantener el compromiso del equipo docente para estos cursos. Al respecto continuar fortaleciendo las condiciones necesarias en infraestructura tecnológica y en remuneración económica posibilita permanecer con el equipo docente.

Stewart (1998) muestra que en las empresas las comunidades de práctica nacen porque los participantes se perciben a sí mismos con la posibilidad de contribuir hacia los miembros de su organización laboral y los dirigentes de la institución lo interpretan de la misma forma, por lo que apoyan esta tendencia administrativa actual en sus instituciones.

La consideración de Stewart al asociarla con el reconocimiento, nos hace ver que el profesor titular en la administración del curso integra a su equipo de trabajo a través de la confianza y el aprecio de las distintas habilidades que tiene cada uno de los miembros. Pero lo más importante, reconoce en su equipo el deseo de participar en el desarrollo de conocimientos y habilidades que aún faltan. Considera el titular que la percepción de sus integrantes acerca de sí mismos es positiva y que juntos pueden generar la evolución del equipo en su forma de hacer las cosas.

E. Diferencias entre los modelos administrativos

- **Interacción**

Dependiendo de la situación geográfica entre el profesor titular y sus profesores tutores los modelos administrativos diseñados por el profesor titular son presencial, semipresencial o a distancia. Para que la interacción se lleve a cabo pueden utilizarse las instalaciones físicas de la escuela, algún restaurante o cafetería, el teléfono, el videoenlace y el correo electrónico.

“la distancia no significa algo muy importante para trabajar con los profesores tutores, yo tengo algunos aquí y otros de lejos con los que me comunico por correo o por teléfono”(Titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

“mis compañeros de trabajo son del lugar en donde vivo y otros de fuera, pero nos comunicamos por correo” (Tutor trabajando bajo el modelo a distancia).

“todos nos vemos diario, aquí en la escuela” (Tutor trabajando bajo el modelo presencial).

La interacción inicial se establece cuando el profesor titular integra su equipo de trabajo, aunque los profesionistas también pueden acercarse al profesor titular para comentarle su interés por incorporarse al grupo. Durante el desarrollo de las actividades en el curso, el grupo docente continúa interrelacionando, para lo cual se entabla un contacto físico o por medio de un aparato electrónico. Respecto a la interacción durante el desarrollo del curso consiste en que puede existir en el momento que cualquier miembro del equipo docente desee establecer el contacto.

Quinn (1999) habla acerca de que las grandes organizaciones tienen en común la búsqueda de grandes talentos humanos para interactuar con ellos ya que posibilitan poner en marcha propuestas propias y de otros especialistas.

Al relacionar el argumento de Quinn con la interacción, observamos que para el desarrollo del modelo administrativo que el titular emplea, es importante interactuar con miembros talentosos en forma presencial o a distancia para facilitar la planeación, operación y evaluación del curso.

Hummel (2000) dice que las comunidades de práctica son un grupo integrado que puede interactuar para generar y compartir conocimiento para la solución de los problemas que enfrenta la organización.

El comentario de Hummel al unirlo con la interacción coincide en que al relacionarse el grupo de profesores desarrollan habilidades y conocimientos necesarios por adquirir aún para el desarrollo del curso.

- **Reuniones de trabajo**

Las reuniones de trabajo se derivan del modelo utilizado por el profesor titular, por ejemplo al tratarse del modelo a distancia las reuniones de trabajo se hacen entre los integrantes del equipo a través del enlace telefónico o el videoenlace en forma mensual y si alguno de los miembros por alguna razón no puede participar entonces se le hacen conocer los acuerdos respecto a los contenidos del curso, la operación y evaluación del mismo, a través del correo electrónico.

En el modelo semipresencial las reuniones de trabajo se hacen cada tres semanas por medio del teléfono o el videoenlace. Cuando los profesores tutores que se encuentran viviendo en otras ciudades no pueden participar en las

reuniones de trabajo, los acuerdos los hace llegar por correo electrónico el profesor titular. En ocasiones los profesores tutores no pueden establecer contacto con el equipo el día y la hora establecida debido a otras actividades profesionales que se encuentran desarrollando. En el modelo semipresencial con los profesores tutores que se encuentran viviendo físicamente en la misma ciudad, se reúnen para trabajar en forma presencial en las instalaciones de la escuela, algún restaurante o cafetería. Se discute en el modelo semipresencial la operación y evaluación del curso para acordar las líneas convenientes a seguir con los alumnos a los que se les brinda tutoría en el curso.

Referente al modelo presencial las reuniones de trabajo se realizan en las instalaciones de la escuela. El desarrollo de la reunión se da por espacio de dos horas, una vez a la semana, en donde se plantea la actualización de los contenidos del curso, la operación y evaluación del mismo así como valorar los particularidades de los alumnos. Referente a los tres modelos administrativos se citan los comentarios de algunos profesores.

“las reuniones de equipo docente favorecen al equipo docente porque es donde comentamos cómo le vamos a hacer para desarrollar el curso” (Titular trabajando bajo el modelo semipresencial).

“cuando tenemos nuestras reuniones de academia definimos los lineamientos de evaluación para cada una de las tareas del curso” (Tutor trabajando bajo el modelo presencial).

“cuando hay enlace telefónico y yo no puedo estar me conecto en línea y me entero de cuáles son los acuerdos” (tutor trabajando bajo el modelo a distancia).

Ulrich (1998) dice que es labor del administrador facilitar el conocimiento productivo en los trabajadores del conocimiento, a través de crear una cultura de aprendizaje para lograr una institución competente y que goce del compromiso de los individuos que la conforman.

Lo que expresa Ulrich confirma que las reuniones de trabajo deben facilitarse independientemente del modelo administrativo empleado por el titular ya que es la forma en que se genera el conocimiento y el aprendizaje continuo.

Wenger y Snyder (2000) explican que en las comunidades de práctica hay que cuidar la participación que cada colaborador muestre respecto a la empresa.

El comentario de Wenger y Snyder unido con las reuniones de trabajo, refleja la importancia de que el profesor titular provoque la participación del equipo docente. La asistencia a las reuniones de trabajo de cada uno de sus integrantes logra que se desarrollen las destrezas y conocimientos necesarios para facilitar el logro de objetivos trazados en el curso.

- **Flexibilidad**

En base al modelo diseñado por el profesor titular, la flexibilidad se entiende por el equipo docente en forma distinta. Porque aunque en cada modelo se presenta la oportunidad por parte de los profesores tutores para adecuar los ajustes necesarios y particulares a las condiciones que se presentan en el desarrollo de cada curso, existen diferentes dinámicas para establecerlos.

Al referirnos en el modelo a distancia a la flexibilidad por parte del titular, es importante reflejar que los profesores tutores tienen la libertad de resolver las particularidades sin solicitar autorización. El titular solo pide que le envíen un correo con los comentarios al respecto para circularlo entre todo el equipo y aprender de la experiencia.

La flexibilidad en el modelo semipresencial facilita que los profesores tutores tomen determinaciones al enfrentarse con alguna particularidad durante el desarrollo del curso. Aunque el profesor titular prefiere que primero se comenten las particularidades entre el equipo para que entre todos puedan tomar la decisión al respecto.

En el modelo presencial los ajustes se dan interactuando con el profesor titular o con todo el equipo docente. Durante el desarrollo del trabajo, los docentes se encuentran en las instalaciones de la escuela para platicar de manera formal e informal con el titular y el equipo las eventualidades presentadas en el curso. El ambiente de amistad, confianza y respeto al estilo de trabajar de cada uno de los integrantes es lo que permite al profesor titular mantener la flexibilidad para que su equipo docente participe en la toma de decisiones respecto al curso del que él es responsable.

Para ejemplificar cada uno de los modelos se muestran los siguientes comentarios de algunos profesores:

“El profesor titular prefiere que tengamos un enlace telefónico o un videoenlace para acordar lo que vamos a hacer en el curso, cada tres semanas” (tutor trabajando en el modelo semipresencial).

“nuestra comunicación con el titular es por escrito, la comunicación es diaria” (tutor trabajando en el modelo a distancia).

“cuando estamos trabajando llega el profesor titular y nos pregunta cómo vamos y si hay algún problemita nos dice que podemos hacer” (tutor trabajando en el modelo presencial).

Quinn (1999) dice que debe procurarse motivar al personal a que resuelva los problemas en forma exitosa ya que así logran los trabajadores de conocimiento adaptarse a los cambios y desarrollar el conocimiento y las habilidades en forma creativa.

La flexibilidad unida con el argumento de Quinn confirma que independientemente del modelo administrativo diseñado por el profesor titular, debe confiársele al grupo de profesores tutores la toma de decisiones ante las particularidades con su grupo de alumnos asesorados.

Stewart (1998) refleja que las comunidades de práctica son un grupo de personas en donde el aprendizaje se logra con el tiempo y se unen por la misma misión por lo que logran tener una perspectiva similar.

El comentario de Stewart y la flexibilidad se ligan, debido a que el profesor titular sí permite que su equipo docente actúe en forma libre para tomar determinaciones, respecto a su grupo asesorado promueve el proceso del aprendizaje. Sin perder de vista que tienen un propósito en común, el curso.

En el siguiente capítulo se presentan conclusiones y recomendaciones del estudio fortaleciendo lo que se aprendió y cómo se respondió a la pregunta de

investigación, así como presentar consideraciones al respecto y recomendaciones para estudios posteriores.

CAPÍTULO 6.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de esta investigación permitió conocer cómo se administra a los profesores tutores en cursos a distancia. Se sitúa la relación laboral entre el profesor titular y tutor en tres modelos administrativos diferentes que son a distancia, semipresencial y presencial. El modelo administrativo se determina en relación a la preferencia del profesor titular de integrar al equipo docente con profesionistas que viven en el mismo lugar o en ciudades diferentes.

El profesor titular es quien diseña ambientes de aprendizaje y desarrolla una práctica administrativa, para poner el curso en marcha tanto con alumnos como con su equipo profesional de trabajo. Es el responsable de facilitar un ambiente de trabajo donde se desarrollan habilidades y conocimientos.

El profesor tutor es un profesionista que logra desarrollar habilidades y conocimientos dependiendo de la administración presencial, semipresencial o a distancia que el titular haya realizado. El tutor es quien participa en los acuerdos del curso y respeta los mismos.

Respecto a la experiencia laboral como profesor tutor, no existe un patrón identificable afín en el grupo de docentes, ya que mientras algunos profesores tienen diez años de destreza docente para otros es la primera práctica.

Respecto al equipo de trabajo que colabora en los cursos, existen dos líneas identificables:

- Inicialmente cada una de las materias está conformada por los siguientes integrantes, profesor titular, varios profesores tutores, personal administrativo y técnico.
- El grado académico mínimo requerido para ser profesor tutor es ser maestro en ciencias.

Por otra parte la investigación reflejó características comunes en los distintos modelos administrativos que resultaría conveniente emplear en otros cursos a distancia para administrar al equipo docente. Las características aparecen a continuación.

- La integración y unidad de propósito marcan la forma en que se realizan los acuerdos entre el equipo para planear, operar y evaluar el curso. La integración depende de la situación geográfica en donde se encuentre colaborando el equipo docente. La unidad de propósito reconoce las aportaciones que cada miembro desee plasmar para facilitar la toma de decisiones.
- La participación facilita la solución de los problemas, la creatividad de cada uno de los miembros reflejada en el curso y el compromiso hacia el trabajo, prevaleciendo la honestidad y el respeto entre el equipo docente.
- El reconocimiento porque se confía en la responsabilidad y el profesionalismo de cada uno de los integrantes del equipo docente para contribuir a que el curso tenga éxito.

Patrones diferentes en los modelos administrativos también fueron encontrados y se describen a continuación:

- **Interacción.** La interacción entre el equipo docente es presencial, semipresencial o a distancia. Es importante interactuar con miembros capaces de facilitar la planeación, operación y evaluación del curso. Cuando el grupo interactúa se desarrollan habilidades y conocimientos necesarios por adquirir aún, para el desarrollo de la materia.
- **Reunión de trabajo.** El lugar donde se reúne el equipo docente para trabajar es distinto, ya que puede ser dentro o fuera de las instalaciones escolares o bien establecerse a través de medios electrónicos. Es responsabilidad del profesor titular buscar asegurar y mantener el compromiso del equipo docente para estos cursos y las reuniones de trabajo significan un medio para lograrlo.
- **Flexibilidad.** El profesor titular muestra apertura para permitir que los profesores tutores realicen modificaciones respecto a las políticas del curso considerando las particularidades del alumno. El aprendizaje de la toma de decisiones es continuo y favorece la relación entre el equipo.

Los tres modelos administrativos se relacionan directamente con la literatura sobre el trabajo de conocimiento y comunidades de práctica, de lo cual resulta que los empleados al ser sujetos de entrenamiento, afinan sus habilidades y conocimientos, lo cual posibilita el desarrollo del curso. La responsabilidad del profesor titular al diseñar el modelo administrativo implica no olvidar que debe

asegurar y continuar el compromiso del equipo hacia el desarrollo de habilidades y conocimientos.

Es muy importante continuar ampliando el horizonte administrativo referente a educación en la modalidad a distancia, por lo que se sugieren estudios posteriores, descritos a continuación:

- Determinar si los modelos administrativos diseñados y descritos en este trabajo de investigación, se presentan en otros equipos que trabajan en la modalidad educación a distancia.
- Estudiar todos los cursos de un programa de maestría en educación a distancia respecto a la administración que desarrolla el profesor titular.
- Estudiar las diferencias y semejanzas entre los cursos que a consideración de la opinión de los alumnos son “buenos” y los que aun contienen áreas de oportunidad por desarrollar entre los administradores educativos.
- Comparar cada uno de los modelos administrativos hallados en la investigación para observar ventajas y desventajas, considerando para la correlación la participación de los mismos profesores tutores en cada uno de ellos.
- Investigar las diferencias y semejanzas entre los profesores que ya tienen varios años de experiencia en cada uno de los modelos administrativos, aquellos que poseen un tiempo intermedio y los que emprenden este trabajo, para apreciar las ventajas que brinda la asesoría como profesor tutor.

- Valorar la participación activa del grupo de profesores tutores en el diseño del curso, observando semejanzas y diferencias entre el equipo docente que participa y los que no lo hacen, considerando que el profesor tutor establece contacto directo con el aprendiz.
- Estudiar las necesidades del equipo docente para valorar la implementación de un programa de actualización general y permanente sobre el uso de la tecnología para operar la interactividad con amplias capacidades de entrega de información vía web, a través de dispositivos móviles, inalámbricos y de escritorio para satisfacer a los usuarios en sus necesidades asociadas al proceso de toma de decisiones y la comunicación entre el grupo de profesores tutores y el titular del curso que sirvan para sostener en forma eficiente los procesos de la institución.

Finalmente, en base a los aprendizajes muy particulares adquiridos por la investigación son:

- La administración no se guía por un solo modelo para llevarla a cabo de la misma forma en todas las organizaciones. Por ello los administradores pueden concentrarse en implementar diferentes estilos administrativos en una sola organización. Las instituciones se desarrollan gracias a las personas. Existen tantos individuos con personalidad propia que hacen posible las diferencias. Por lo que podría considerarse que las personas generan que las organizaciones se mantengan en forma singular y por lo mismo se generan necesidades muy particulares en cada una de ellas. El diagnóstico de cada organización entonces posibilita la creación de un

modelo administrativo, donde puedan considerarse distintas tendencias administrativas exitosas ya probadas o nuevas.

- El profesor titular es el responsable de seleccionar a los profesores tutores que formarán parte de su equipo docente. Al integrar al equipo los orienta respecto al interés por el aprendizaje del alumno en el desarrollo cognitivo, conceptual y de habilidades. Solicita en el desarrollo del trabajo por parte del profesor tutor la exigencia en la calidad de los trabajos académicos posibilitando sugerencias respecto a cómo lograr este objetivo, resolución de dudas, evaluación de tareas y estimular la participación del estudiante.
- El profesor tutor en el postgrado actualmente se interesa por conocer lo que sucede con la educación a distancia, utiliza la tecnología vanguardista, investiga y se familiariza con los contenidos en relación con el curso al que se ha integrado. Confía en ser autónomo, toma decisiones referentes al grupo de alumnos a los que se les brindan tutoría. En su trabajo se desarrolla la empatía, ya que está dirigido a realizarlo con adultos.
- El equipo docente conformado por profesores tutores y titulares son un equipo inteligente, dispuesto a aprender y trabajar. Aprecian su trabajo, se perciben con la oportunidad de realizar aportaciones claras, importantes. Cada curso tiene personalidad propia, ya que se diferencian por los contenidos, la ubicación física del equipo, el carácter, las habilidades y los conocimientos de cada uno de sus integrantes y el modelo administrativo que se emplea en cada uno de ellos por el profesor titular.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Álvarez, M. (1998). Educación a distancia. ¿Para qué y cómo?. Recuperado el junio 25, 2001 de la World Wide Web: <http://bvs.sld.cu/libros/distancia/indice.html>

Arias, F. P. (1975). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

Bortolini, A. (1999). Processo de capacitação de quadros em educação à distancia. Recuperado el junio 20, 2001 de la World Wide Web: <http://www.edudistan.com/Armando%20Bortoloni.html>

Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (1999). Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá: Norma.

Briones, G. R. (1982). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). Balancing Act: How to Capture Knowledge Killing It. Harvard Business Review, 78,(3), 6,73.

Craig, J. L., & Metze, L. P. (1982). Métodos de la investigación psicológica. México: Interamericana.

Dessler, G. (1979). Organización y administración. España: Prentice Hall.

Duncan, W. J. (2000). Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna. México: Oxford.

Finardi, M. G. (1997). La Educación a Distancia frente a los retos educativos del nuevo milenio. En A. Turrent. (Eds). Coloquio de Educación a Distancia (pp. 24-42). México: Universidad la Salle. Centro de educación a distancia.

Flores, K. (2001). La práctica del profesor virtual: diferencias con el profesor presencial. . En Segundo congreso internacional de educación a distancia. México: ITESM, Campus Toluca.

García, H. (2001). Encuentro. Síntesis de educación a distancia. Recuperado el julio 04, 2001 de la World Wide Web:

<http://cerebro.cem.itesm.mx/encuentro/sintesis/1.html>

García, P. R., & Reyes, B. M. (1999). Metodología de la investigación. México: Compañía Editorial Nueva Imagen.

Gayol, Y. C. (1998). Breve apunte histórico de la Educación a Distancia. En A. Turrent. (Eds). Coloquio de Educación a Distancia (pp. 43-49). México: Universidad la Salle. Centro de educación a distancia.

Gayol, Y. C. (1998). El profesor en la Enseñanza a Distancia. En A. Turrent. (Eds). Coloquio de Educación a Distancia (pp. 77-113). México: Universidad la Salle. Centro de educación a distancia.

Hummel, B. (2000) Possibility in community: Lessons learned from MAQIN. The Journal for quality and participation, 23, (1), 37-41.

Instituto Politécnico Nacional (2001). Educación a Distancia. Innovación Educativa. Secretaría Académica y Coordinación de Comunicación social y Divulgación del IPN. (0), 25-31.

Kelley, S. (2001). Encuentro. Síntesis de educación a distancia. Recuperado el junio 27, 2001 de la World Wide Web:

<http://cerebro.cem.itesm.mx/encuentro/sintesis/1.html>

Lynne M. M., Brook M. & Agres E. C. (2000). What makes a virtual organization work?, Sloan Management Review, 42, (1), 13-26.

Maya, B. A. (1993). Orientaciones básicas sobre educación a distancia y la función tutorial. San José, Costa Rica. Recuperado julio, 3, 2001 World Wide Web:

http://www.unesco.org/education/pdf/53_21.pdf

Méndez, F. T., & Farías V. M. (2002). Metodología de la investigación. México: UMSNH.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (1994). Guía para proyectos participativos de nutrición. Recuperado el julio 3, 2001 de la World Wide Web: <http://www.fao.org/docrep/v1490s/v1490s03.htm>

Pérez, A. (2000). Algunas consideraciones en torno a la formación del asesor en educación a distancia. Recuperado el junio 20, 2001 de la World Wide Web: <http://www.ull.es/departamentos/didinv/tecnologiaeducativa/doc-cabero.htm>

Pick, S. O., & López A. U (2000). Cómo investigar en ciencias sociales. México: Trillas.

Quinn, J. B. (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74, (2), 10, 71.

Quinn, J. (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Harvard Business Review*, 40, (4), 9-21.

Rojas, R. A. (1989). Investigación social: teoría y praxis. México: Plaza y Valdez.

Rojas, R. A. (1993). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdez.

Sarramona, J. (1998). Breve análisis técnico pedagógico de la enseñanza a distancia. En A. Turrent. (Eds). Coloquio de Educación a Distancia (pp. 71-76). México: Universidad la Salle. Centro de educación a distancia.

Scarbrough H.(1999)Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers *Technology Analysis & Strategic Management*, 11, (1), 5-16.

Shan L. P., & Scarbrough H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11, (3), 359-374.

Secretaría Educación Pública (2001). 5. Principales características del sistema educativo nacional por tipo y nivel. Recuperado el junio 19, 2001 de la World Wide Web: http://www.sep.gob.mx/Perfil/car_niv_tipo.pdf

Staruss, A. L., & Corbin J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. USA: SAGE Publications.

Stewart, T. A. (1998) Is this job really necessary?. *Fortune*, 137, (1), 154-155.

Ulrich (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review Association*, 39, (2), 15-26.

Wenger E. C. & Snyder W. M. (2000) *Comunities of practice*. The organizational frontier. *Harvard Business*, 78, (1), 7,139.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA ELECTRÓNICA

Encuesta electrónica.

Encuesta electrónica a estudiantes de la maestría, generación 1999-2002.

2000 y 2001

Solicito el apoyo de cada uno de ustedes para responder la siguiente encuesta electrónica y enviarla por favor nuevamente a mi cuenta de correo, ya que con este instrumento pretendo continuar con la realización de mi proyecto de tesis.

La encuesta electrónica aborda la temática de los cursos en línea que han tomado en la maestría y solo ocupas un par de minutos para contestarla.

Agradezco tu participación y apoyo.

Señala con un asterisco (*) los tres mejores cursos que hayas tenido hasta la fecha en la Maestría.

Considera para tu elección por favor, el contenido del curso, la organización y atención del equipo docente en particular por el profesor titular y tutores.

CURSOS EN LÍNEA.	MEJORES. (*)
CURSO I. Titular: Dr. A	
CURSO II. Titular: Dr. B	
CURSO III. Titular: Dr. C	
CURSO IV. Titular: Dr. D.	
CURSO V. Titular: Dr. E.	
CURSO VI. Titular: Dr. F.	
CURSO VII. Titular: Dr. G.	
CURSO VIII. Titular: Dr. H.	
CURSO IX. Titular: Dr. I	
CURSO X. Titular: Dr. J.	
CURSO XI. Titular: Dr. K.	
CURSO XII. Titular: Dr. L.	

¡GRACIAS POR TU APOYO!

ANEXO B. ENCUESTA CON RESPUESTA

Ejemplo de una encuesta con respuesta.

CURSOS EN LÍNEA.	MEJORES. (*)
CURSO I. Titular: Dr. A	*
CURSO II. Titular: Dr. B	
CURSO III. Titular: Dr. C	
CURSO IV. Titular: Dr. D.	*
CURSO V. Titular: Dr. E.	
CURSO VI. Titular: Dr. F.	
CURSO VII. Titular: Dr. G.	*
CURSO VIII. Titular: Dr. H.	
CURSO IX. Titular: Dr. I	
CURSO X. Titular: Dr. J.	
CURSO XI. Titular: Dr. K.	
CURSO XII. Titular: Dr. L.	

¡GRACIAS POR TU APOYO!

ANEXO C. GUIÓN DE LA ENTREVISTA A TUTORES

Guión de la entrevista semiestructurada a profesores tutores.

1. Grado académico al ser tutor en el curso a distancia.
2. Tiempo dedicado diariamente a la actividad tutorial.
3. Otras actividades a las que se dedica en combinación con la actividad tutorial.
4. Conocimientos sobre el curso en el que se desempeña como tutor.
5. Acuerdos existentes entre usted y el titular sobre el trabajo que desempeña como tutor.
6. Participación con el titular en la elaboración y organización del curso a distancia.
7. Funciones que realiza como tutor. (antes, durante y después del semestre en relación al curso)
8. Posibilidad de organizar ajustes durante el desarrollo de su trabajo como tutor en el curso.
9. Eventos sobre los que existe la comunicación presencial o virtual entre profesores tutores durante el curso.
10. Evaluaciones del titular del curso a su actividad tutorial.
11. Experiencia como tutor al participar en el curso a distancia.

ANEXO D. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA A TUTORES.

Ejemplo de la entrevista a profesores tutores.

1. Grado académico al ser tutor en el curso a distancia.

Maestría en diseño curricular e instrucción.

2. Tiempo dedicado diariamente a la actividad tutorial.

Mira que yo me acuerde muy bien eran mas de ocho horas

- Si

No te preciso si eran diez u once o nueve por que había días que estaba once otros que estaba nueve horas entonces mas de ocho horas.

3. Otras actividades a las que se dedica en combinación con la actividad tutorial.

Si combinaba mira, con algunos cursos, algunos cursos de capacitación que nos daban ahí en la Institución misma es decir puede, la Institución hacía adentro, había las facilidades y el acceso de ir, porque pues estaba cerca no, los ambientes donde nos daban los cursos de capacitación entonces si podía combinar con esa actividad.

-OK Y... esa combinación de actividades, de la otra actividad como cuanto tiempo les requerían.

Mira este, no eran muchos pero digamos este, tenia de una a dos, de dos a tres, un curso, he, durante el día pero no era todos los días digamos a la

semana dos veces de acuerdo al curso que tomaba no, era al día una o dos horas.

-Ha OK

Si pero no todos los días pero no se como podrías explicar eso...

-Mm

Durante la semana por lo menos este, pues unas tres, unas tres horas en cursos de capacitación.

4. Conocimientos sobre el curso en el que se desempeña como tutor.

Si es decir una base no, una base, un conocimiento previo, entonces este, si, si por lo menos tener una idea de lo que íbamos a llevar pero, este pues uno se interesa por algunos cursos que quisiera desarrollarlos más pues entonces, una base como todos tienen un conocimiento previo.

5. Acuerdos existentes entre usted y el titular sobre el trabajo que desempeña como tutor.

6. Participación con el titular en la elaboración y organización del curso a distancia.

7. Funciones que realiza como tutor. (antes, durante y después del semestre en relación al curso)

8. Posibilidad de organizar ajustes durante el desarrollo de su trabajo como tutor en el curso.

9. Eventos sobre los que existe la comunicación presencial o virtual entre profesores tutores durante el curso.

10. Evaluaciones del titular del curso a su actividad tutorial.

11. Experiencia como tutor al participar en el curso a distancia.

ANEXO E. GUIÓN DE LA ENTREVISTA A TITULARES.

Guión de la entrevista semiestructurada a profesores titulares.

1. Consideraciones para conformar el equipo de profesores tutores.
2. Estilo de trabajar con los profesores tutores.
3. Apreciaciones como titular del curso para organizar la labor del profesor tutor.
4. Requerimientos respecto al trabajo del profesor tutor.
5. Consideraciones sobre lo que es un buen tutor y un mal tutor.
6. Condiciones que favorecen y limitan la administración del equipo de profesores tutores.
7. Opinión de la administración del equipo de profesores tutores.
8. Recomendaciones para favorecer la administración de tutorío
9. Concepción del trabajo que desarrolla el tutor.

ANEXO F. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA A TITULARES.

Ejemplo de la entrevista a profesores titulares.

1. Consideraciones para conformar el equipo de profesores tutores.

Mira, primeramente es cuestiones administrativas ósea de personas que ya están dentro del sistema pero con la condición de que tengan el perfil sobre los conocimientos que se van a impartir en la materia. En este caso hubo la necesidad de contratar un profesor externo, experto en la materia.

-Si

Entonces, es administrativamente al personal con el que se cuente pero que a la vez tenga el perfil de dominios de contenido básicamente

-OK

2. Estilo de trabajar con los profesores tutores.

Desde antes de comenzar el curso se les presenta un programa y las diferentes actividades con los que se van a lograr los objetivos que se pretenden en el programa de la materia para que ellos tengan una visión general de que es lo que se van a hacer, que es lo que se va a hacer y además vamos a decir una, una visitadita a los contenidos para que estén actualizados.

-Mm

3. Apreciaciones como titular del curso para organizar la labor del profesor tutor.

Bueno primero que nada lo que te decía hace rato que, que tenga un conocimiento de que es lo que vamos hacer y en segundo lugar, que sepa, osea que revise la pagina del curso para que sepa los limites de las fechas, las actividades, mm en, en otras palabra has de cuenta que conozca el curso y cuando lleguen también las tareas que tenga los criterios para evaluar, en, en este caso lo que uno hace es que les, les dice desde antes mira en esta, en estas actividades vamos a verificar que, que se cumpla esto, esto, esto osea esto es lo básico ya si el alumno en mm, aparte de eso agrega algo más, porque hay muchos alumnos demasiado vamos a decir cumplidos y que siempre van más allá de lo que se les pide, bueno pues ya es ganancia verdad. Pero lo que nosotros básicamente vamos a pedir que se revisen esos conceptos que van a servir para lograr el objetivo, que se hagan esas actividades y que estas actividades que van a concluir en una tarea que nos van a entregar tenga estos requisitos.

OK

4. Requerimientos respecto al trabajo del profesor tutor.
5. Consideraciones sobre lo que es un buen tutor y un mal tutor.
6. Condiciones que favorecen y limitan la administración del equipo de profesores tutores.
7. Opinión de la administración del equipo de profesores tutores.
8. Recomendaciones para favorecer la administración de tutorio
9. Concepción del trabajo que desarrolla el tutor.

Curriculum Vitae

Datos personales.

Nombre: Zurisaddai Gutiérrez Cardona
Dirección: Bonifacio Irigoyen #50-401 Fraccionamiento Prados del Campestre.
Morelia, Michoacán.
Código postal: 58290.
Teléfono: 01 (443) 315 7139.
Celular: 01 44 (443) 380 0181
Correo electrónico: zgutierrez@itesm.mx
zurigca@hotmail.com
CURP: GUCZ730412MDFTRR01.
RFC: GUCZ730412.
Cédula profesional: 2343251.

Estudios realizados.

1989 -1993 Lic. En Psicología, Universidad Vasco de Quiroga.

1998 -1999 Diplomado "Formación en enfoques y métodos modernos de capacitación". Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán.

Experiencia laboral.

1997 a la fecha Escuela preparatoria federal por cooperación "Melchor Ocampo".
Catedrática y responsable de la jefatura del departamento
psicopedagógico del turno matutino.
Morelia, Michoacán, México.

2001 a la fecha Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Escuela de
Psicología. Catedrática.
Morelia, Michoacán, México.

2003 a la fecha Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Morelia. Catedrática.
Morelia, Michoacán, México.

Actividades de investigación.

2000 - 2001 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
Campus Toluca. "Reinventando la Educación" para la
implantación de IBM Learning Village. Integrante del grupo líder
en México.