

Artículo de Investigación

# Resultados de la institucionalización de la modalidad mixta de enseñanza en estudiantes de Administración

## Results of the institutionalization of the blended learning modality in Management students

José Luis Zarazúa Vilchis<sup>1</sup>: Universidad Autónoma Metropolitana, México.

[jlzv@azc.uam.mx](mailto:jlzv@azc.uam.mx)

Salvador De León Jiménez: Universidad Autónoma Metropolitana, México.

[sdj@azc.uam.mx](mailto:sdj@azc.uam.mx)

Fecha de Recepción: 15/05/2024

Fecha de Aceptación: 05/07/2024

Fecha de Publicación: 07/08/2024

### Cómo citar el artículo:

Zarazúa, J. y de León, S. (2024). Resultados de enseñanza en modalidad mixta en Estudiantes de Administración [Results of the institutionalization of the blended learning modality in Management students]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-737>

### Resumen:

**Introducción:** La incorporación de tecnologías de comunicación a distancia para la docencia se aceleró con el confinamiento por la pandemia, lo anterior dio lugar a una serie de programas institucionales en la Universidad Autónoma Metropolitana que tuvieron como propósito mejorar la trayectoria académica del alumnado, por lo que el objetivo de este trabajo es analizar los resultados de estos programas reflejados en la eficiencia terminal, evaluaciones y perspectivas del alumnado en el PROP AE considerando también la opinión de docentes de esta universidad. **Metodología:** Se revisaron informes institucionales del PROP AE y se consideraron también, encuestas realizadas a estudiantes y personal académico de la UAM, estas se compararon con datos de una encuesta en la escala de Likert realizada a estudiantes de Administración de la UAM Azcapotzalco. **Resultados:** Antes de iniciar el PROP AE, de los docentes y estudiantes encuestados, el 67,32 y el 95,36 por ciento respectivamente eligieron regresar con clases mixtas. **Discusión:** Una vez puesto en marcha e institucionalizado el programa, tanto alumnos como profesores dijeron sentirse beneficiados con los resultados obtenidos. **Conclusiones:** Los resultados reflejan que la eficiencia terminal disminuyó, las calificaciones no aprobatorias aumentaron y, sin embargo, las perspectivas del alumnado y profesorado son optimistas en modalidad mixta.

<sup>1</sup>Autor correspondiente: José Luis Zarazúa Vilchis. Universidad Autónoma Metropolitana (México).

**Palabras clave:** programas; proceso; enseñanza; aprendizaje; modalidad mixta; educación a distancia; institucionalización; eficiencia terminal.

**Abstract:**

**Introduction:** The incorporation of distance communication technologies for teaching accelerated with the confinement due to the pandemic, which gave rise to a series of institutional programs at the Universidad Autónoma Metropolitana that aimed to improve the academic career of students, so the objective of this paper is to analyze the results of these programs reflected in the terminal efficiency, evaluations and perspectives of students in the PROP AE also considering the opinion of teachers at this university. **Methodology:** Institutional reports of PROP AE were reviewed and surveys of students and academic staff of UAM were also considered, which were compared with data from a Likert scale survey of students of Administration at UAM Azcapotzalco. **Results:** Before starting PROP AE, of the teachers and students surveyed, 67.32 and 95.36 percent respectively chose to return to mixed classes. **Discussion:** Once the program was implemented and institutionalized, both students and teachers said they felt benefited with the results obtained. **Conclusions:** The results reflect that terminal efficiency decreased, failing grades increased and, nevertheless, student and faculty perspectives are optimistic in mixed modality.

**Key words:** programs; process; teaching; learning; mixed modality; distance education; institutionalization; terminal efficiency.

## 1. Introducción

La incorporación de tecnologías de comunicación a distancia para un proceso formativo y remoto de la docencia se aceleró con el advenimiento del confinamiento por la pandemia de la COVID-19, lo anterior dio lugar a una serie de programas institucionales en la Universidad Autónoma Metropolitana, iniciando con el Programa Emergente de Enseñanza Remota (PEER) creado en abril de 2020, seguido del Programa de Transición de Enseñanza en la Modalidad Mixta (PROTEMM) para un regreso seguro y es a partir de un marco regulatorio que se implementa el Programa Piloto de Apoyo Estudiantil para mejorar la Trayectoria Académica (PROP AE) en el que los viernes de cada semana la docencia es preferentemente remota.

Resulta importante explicar el contexto en el que surgen este tipo de programas para llegar al propósito del presente trabajo que es la evaluación de resultados de estos. Ante la contingencia sanitaria por todos conocida que se presenta en el año 2020, en la Universidad Autónoma Metropolitana se analizó la alternativa de buscar un modelo de Enseñanza Emergente Remota, lo que implicaba retomar las mismas tareas que los docentes realizan ante grupo solo que con el apoyo de elementos tecnológicos que permitieran el trabajo remoto. Ante esta situación se realizaron diversos foros en la UAM en los que se discutió el ofrecer cursos mediados por tecnología que permitiera a alumnos y docentes interesados<sup>2</sup>, la realización de actividades docentes incluidas las alternativas de evaluación de las Unidades de Enseñanza Aprendizaje (UEA) con validez curricular. Es así como surge el Programa Emergente de Enseñanza Remota (PEER), dejando bajo la consideración del docente la alternativa tecnológica que más se

---

<sup>2</sup>El decir alumnos y docentes interesados se refiere a que se tuvo la opción de no participar en dicho programa sin perder la calidad de alumno y sin repercusiones en la relación laboral. Además de que el alumno al considerar al final del trimestre que no aprobaría la materia, podía solicitar la baja del curso sin repercusión en su historial académico incluso, si el alumno o aprobaba la UEA no se consideraba en su expediente.

adaptara a sus habilidades, conocimientos tecnológicos y necesidades. Los escenarios tecnológicos propuestos en este programa se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Escenarios para el uso de tecnologías*

<b>BAJO</b>		
Comunicación	Almacenamiento	Creación de tareas
Correo Electrónico	Disco duro	MS Word
WhatsApp	Correo electrónico	
Facebook		
<b>MEDIO</b>		
Foros de colaboración	Dropbox	MS Word
Audiokonferencia	Google Drive	Power Point
<b>ALTO</b>		
Plataforma virtual	Plataforma virtual	MS Word
Videokonferencia (zoom)	Biblioteca virtual	MS Power Point
	Local, e-mail	Adobe Acrobat
		Publicación Web

**Fuente:** Universidad Autónoma Metropolitana (2021). Proyecto Emergente de Enseñanza Remota. Elaboración propia (2024).

Con la aplicación de este programa se hizo posible la enseñanza con mediación de la tecnología sin recurrir a la presencialidad y permitió a los alumnos continuar con su formación profesional y a los docentes continuar con su labores académicas, que en el caso de los autores que suscriben este documento, nos ubicamos en el escenario alto en el uso de tecnologías y sin proponérselo, comenzamos a emplear el modelo de Aula Invertida (López, 2014) utilizando las herramientas tecnológicas descritas en la Tabla 1, dicha experiencia fue publicada y presentada en diversos foros (De León y Zarazúa, 2021b). Fue así como iniciamos el recorrido por la búsqueda de la alternativa más adecuada para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje ante las nuevas exigencias impuestas por las circunstancias sanitarias.

Una vez que la universidad llevó a cabo una encuesta en el trimestre de primavera del 2021, para conocer la disponibilidad y el interés de la comunidad universitaria en regresar de manera presencial a retomar las actividades docentes, respondieron 24.769 personas por parte del alumnado tanto de licenciatura como de posgrado, en la que el 82,82 por ciento señaló que estaría dispuesto a asistir y un 54,49 por ciento aseguró no tener dificultades para iniciar actividades presenciales en las instalaciones universitarias. Por parte del profesorado participaron 1.469 docentes de todas las unidades académicas y un 38,05 por ciento

recomendaban realizar clases mixtas que incluyeran sesiones experimentales de forma presencial y las sesiones teóricas por vía remota.

Posteriormente, se identificaron alternativas a la modalidad presencial, pero advertimos de una carencia de política institucional que homologara los esfuerzos de cada unidad académica en un proyecto institucional que permitiera a nuestra universidad ofrecer programas de estudio con diferentes modalidades de enseñanza aprendizaje. Realizamos un estudio al respecto (De León y Zarazúa, 2021a) y nuevamente fue presentado en diversos foros y publicado, en este, nos dimos a la tarea de analizar con el lente teórico del institucionalismo, la necesidad de formalizar el interior de la universidad, nuevas alternativas de docencia en el proceso de enseñanza aprendizaje. De esta manera, y con base en el marco del institucionalismo, observamos los siguientes elementos en el caso de estudio de aquel trabajo. En la UAM, se ha institucionalizado en letra un Sistema de Educación Abierta y a Distancia en el Plan de Desarrollo Institucional 2011 a 2024; se han dado pautas operativas para que se lleven a cabo modalidades distintas a la presencial o virtual, en las Políticas Operativas de Docencia de la Unidad Azcapotzalco, y otros ejemplos; pero, y contrario a lo anterior, los hábitos y rutinas de la mayoría de los profesores cuya edad promedio es de 55 años, los programas de enseñanza universitarios son de naturaleza presencial y así se debían mantener.

Siguiendo con la cronología de los Programas, una vez que mejoraron las condiciones sanitarias surge el Programa de Transición de Enseñanza en la Modalidad Mixta (PROTEMM) con el cual, las cinco unidades académicas de la Universidad ofrecieron e impartieron las unidades de enseñanza aprendizaje de manera presencial, posteriormente se modificaron algunos aspectos del programa que permitieron dar continuidad a los procesos educativos a partir del trimestre de primavera del 2022. Los programas mencionados dieron la pauta para incorporar tecnologías digitales que permitieron fortalecer y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Es así como se llega al Programa Piloto de Apoyo Estudiantil para mejorar la Trayectoria Académica (PROP AE) y con “el objetivo de mantener la calidad a través de la innovación en la práctica docente, la Junta Ampliada de Docencia de la DCSH realizó un cuestionario de seguimiento y evaluación al PROP AE” (División de Ciencias Sociales y Humanidades, 2024, p. 2). Este órgano, acordó continuar durante el trimestre de primavera del 2024 con las actividades de enseñanza aprendizaje en modalidad remota para el alumnado los viernes y el resto de los días de forma presencial.

Con base en lo anterior, el objetivo de este trabajo es analizar los resultados de estos programas reflejados en la eficiencia terminal, evaluaciones y perspectivas del alumnado en el PROP AE, considerando también la opinión de docentes de esta casa de estudios.

Para realizar este trabajo se revisaron y analizaron los informes y resultados institucionales del PROP AE en el trimestre de otoño de 2023 en cuanto a eficiencia terminal. Se consideraron también, encuestas realizadas a estudiantes y personal académico de la UAM para conocer su opinión acerca del PROP AE y, finalmente, esta información la confrontamos con datos e información obtenida a partir de una encuesta propia en la escala de Likert realizada a estudiantes de la Licenciatura en Administración de la UAM Azcapotzalco.

### ***1.1. Modalidades de enseñanza - aprendizaje***

Es muy importante que antes de abordar la emergencia del paradigma educativo no presencial, se deje claro la polisemia existente en la educación, virtual, a distancia, no presencial, remota, etc., que lejos de coadyuvar a definir políticas claras, ha generado ambigüedad y confusión. Por ello, tomamos definiciones que tienen el respaldo institucional de aquellos organismos que tienen amplia incidencia en el ámbito de la educación no presencial, la cual tiene una historia muy larga desde el uso de la correspondencia, pero la

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) tiene un Sistema de Universidad Abierta desde 1972 que evolucionó, en 2009, al actual Sistema Universidad Abierta (SUA) y Educación a Distancia (SUAYED).<sup>3</sup> Sin embargo, se ha generado una oleada de términos en torno a las modalidades educativas distintas a la presencial o tradicional que se le identifica de diferente manera en función del modo en se establece la vinculación entre los participantes y los recursos de aprendizaje. Por ello, es importante, en este trabajo recapitular los esfuerzos institucionalizados que se han dado en la materia para conocer y evaluar los resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje de la modalidad mixta y cerciorarnos “que el alumnado está adquiriendo por su cuenta los conocimientos previos para que la clase presencial sea exitosa” (Ferrero, 2020, p. 1) con este modelo.

Esta diferencia entre conceptos empleados para diferenciar modelos pedagógicos y modalidades de enseñanza aprendizaje nos permitió apoyarnos en el modelo conocido como aula invertida y evaluar sus resultados de manera temprana en los estudiantes de la licenciatura en administración quienes siempre han formado parte central de nuestros trabajos de investigación de esta índole, y, en aquel entonces observamos la importancia de considerar el empleo simultáneo de algunas modalidades de enseñanza con dicho modelo para evitar que el modelo tradicional de enseñanza simplemente fuera replicado en una pantalla, fue entonces cuando comenzamos a trabajar en los métodos híbridos de enseñanza aprendizaje. (De León y Zarazúa, 2021b)

Estos modelos que comenzaron poco a poco a tomar cada vez más fuerza y presencia en los espacios académicos conocidos como *e-learning*: aprendizaje electrónico apoyado en el uso de internet y otros recursos digitales; *b-learning*: aprendizaje combinado, alternando la educación en forma presencial con actividades en línea; *m-learning*: aprendizaje en movimiento realizado sobre todo mediante equipos móviles, fueron el soporte del modelo conocido como aula invertida y muy empleado en aquel momento por los que suscriben el presente trabajo y que permitió al alumnado poder tomar clases en cualquier punto con acceso a internet, revisar la información enviada y realizar las actividades o tareas solicitadas en el momento más conveniente y que, de acuerdo con las teorías educativas revisadas en aquel momento (De León y Zarazúa, 2022a), la conocida como conectivismo (Bernal, 2019), podría resultar adecuada para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. (Siemens, 2005)

En dicho modelo de aula invertida consideramos que se conectaron adecuadamente los modelos antes señalados al que nosotros agregamos un modelo particular de tutorías y asesorías al que llamamos cubículo virtual en el que brindamos un acercamiento de los recursos de información y materiales multimedia desarrollados por nosotros acompañado de un trabajo colaborativo, basado en problemas o estudios de caso (De León y Zarazúa, 2022c). Desde luego, no todo salió conforme a lo planeado; a pesar de que la universidad entregó dispositivos a alumnos de bajos recursos económicos, en muchas áreas de la zona metropolitana de la ciudad de México existen deficiencias serias en cuanto a la cobertura de servicios de internet, además de que muchos alumnos viven en zonas alejadas de esta cobertura lo cual les representó un mayor problema, entre ellos, el incremento de estrés.

### 1.1.2 La institucionalización de la modalidad mixta de enseñanza aprendizaje

El lente teórico con el que abordamos esta problemática fue el institucionalismo, ya que, como lo explican Meyer y Rowan, en las sociedades modernas, las estructuras de organización

---

<sup>3</sup>En 1972, el Dr. Pablo González Casanova, entonces rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, fundó el Sistema Universidad Abierta (SUA). [http://sua.psicologia.unam.mx/45anos\\_suayed/index.php/historia-facultad-de-medicina/](http://sua.psicologia.unam.mx/45anos_suayed/index.php/historia-facultad-de-medicina/)

formal surgen en contextos muy institucionalizados. Se crean profesiones, políticas y programas junto con los productos y servicios que se supone deben producir racionalmente.

Este proceso permite que surjan muchas nuevas organizaciones y obliga a las existentes a incorporar nuevas prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes del trabajo organizacional e institucionalizado en la sociedad, las organizaciones que así lo hacen, aumentan su legitimidad y perspectivas de supervivencia independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos. (Meyer y Rowan, 1999, p. 79)

Fue a través del enfoque teórico del institucionalismo que nos permitió cuestionar la institucionalización de facto de la enseñanza presencial en la Universidad Autónoma Metropolitana y en la que se ampara una gran parte de la comunidad universitaria para continuar impartiendo cátedra con un modelo tradicional, señalando que la Universidad es de naturaleza presencial desde su origen, aunque la legislación, como se analizó en su momento, permite la emergencia de Planes y Programas de Estudio (PyPE) en otras modalidades, considerando, desde luego, la modalidad mixta o a distancia. Por ello, surgió la inquietud que permitió visualizar la contradicción institucional entre la normatividad y reglas tácitas y la institucionalidad de la práctica docente.

De esta manera, se pensó que la modalidad mixta podría mantener una armonía de todos los sistemas educativos analizados en su momento (presencial/tradicional, presencial/remoto, semipresencial, a distancia/digital), en un PyPE escolarizado con movilidad entre materias o UEA con sistemas educativos diferentes y al interior de una misma UEA donde la denominada asistencia o presencia física deja de ser relevante dándole prioridad al trabajo. Sin embargo, se requiere la conducción y seguimiento institucional para no trasladar al alumnado la responsabilidad de adaptarse a las diferentes modalidades que hubiese elegido el docente y que no se percata de estas hasta estar inscrito. Así, la conducción institucional se concretó, en el caso particular de la Licenciatura en Administración de la UAM Azcapotzalco, en poner a prueba y de manera voluntaria una modalidad de enseñanza aprendizaje en la que los viernes de cada semana las sesiones eran de forma remota y quedaba a decisión del profesor los recursos digitales o de cualquier otra índole con la que decidía conducir la sesión o clase.

Por lo anterior, consideramos pertinente hacer un análisis de los resultados institucionales del Programa Piloto de Apoyo Estudiantil para mejorar la Trayectoria Académica y evaluar si esta modalidad de enseñanza aprendizaje ha brindado las expectativas esperadas.

## 2. Metodología

Para la realización de este trabajo se revisaron informes y resultados institucionales del PROPAE así como datos del Anexo estadístico del Informe del Rector General 2023 del que se consideró la información correspondiente de los años 2020 al 2023, y de este último solo dos de tres trimestres lectivos. Se consideraron también encuestas realizadas a estudiantes y personal académico de las cinco unidades académicas de la UAM para conocer la opinión acerca del PROPAE y, finalmente, esta información se confrontó con datos e información obtenida a partir de una encuesta en la escala de Likert aplicada a estudiantes de la licenciatura en Administración de la UAM Azcapotzalco, por medio de las aulas virtuales de esta unidad académica.

Como se describió anteriormente, a partir del confinamiento por la Pandemia de la COVID-19, la UAM implementó una serie de programas institucionales para continuar con los Planes y Programas de Estudio, iniciando con el Programa Emergente de Enseñanza Remota (PEER),

seguido del Programa de Transición de Enseñanza en la Modalidad Mixta (PROTEMM) y a partir de un marco regulatorio da inicio el Programa Piloto de Apoyo Estudiantil para mejorar la Trayectoria Académica (PROPAAE) en el que los viernes de cada semana la docencia fue, preferentemente, en modalidad remota.

Para llevar a cabo la transición del PEER al PROTEMM, la Rectoría General aplicó una encuesta al profesorado y al alumnado para conocer la disponibilidad de asistencia y cuyos resultados fueron publicados en noviembre de 2021. La población encuestada estuvo formada por 24.769 estudiantes de licenciatura y posgrado y 1.469 docentes de todas las unidades académicas de la UAM. Para el caso de la encuesta de seguimiento y evaluación del PROPAAE de una población activa de 5.317 estudiantes de la unidad Azcapotzalco inscritos en el trimestre de otoño del 2023, respondieron el cuestionario de forma voluntaria 628 alumnos y, en el caso del personal académico, de la plantilla vigente del trimestre de otoño del 2023, de 387 respondieron el cuestionario solo 124 docentes.

Finalmente, se realizó una encuesta a 75 estudiantes de nuestras UEA que se encontraban cursando el séptimo, octavo o noveno trimestre y respondieron el cuestionario 60 mujeres y 15 hombres. Los cuestionarios se diseñaron en una escala de Likert con cinco alternativas de respuestas (extremadamente de acuerdo, muy de acuerdo, moderadamente de acuerdo, muy poco de acuerdo, nada de acuerdo), que evaluaban al profesor, el modelo de enseñanza aprendizaje y los beneficios que percibía el alumnado.

### 3. Resultados

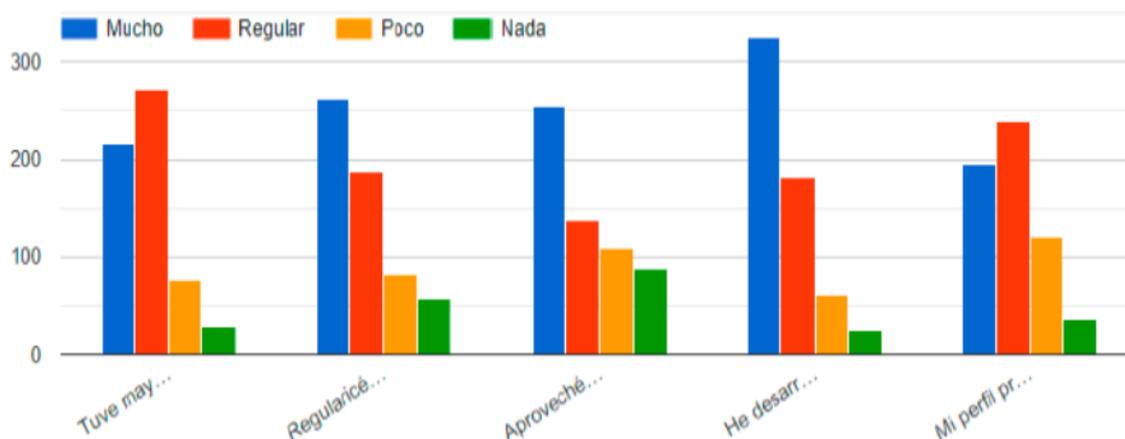
En la encuesta PROTEMM, ante la pregunta de ¿cuántos días de la semana deseaban acudir presencialmente a las instalaciones? el 35 por ciento de los estudiantes encuestados respondió cinco días a la semana, solo el 6,8 por ciento eligió cuatro días a la semana, el 24,29 por ciento respondió que deseaba tres días a la semana y 16,74 eligió dos días a la semana. En el caso de los 1.469 docentes que respondieron el cuestionario, el 29,27 por ciento deseaba clases mixtas (presencial y remota) y el 38,05 por ciento deseaban clases mixtas que incluyeran la parte experimental de forma presencial y la parte teórica por la vía remota, esto es 67,32 por ciento eligieron las clases mixtas.

En el caso de los cuestionarios aplicados para el seguimiento y evaluación del PROPAAE (División de Ciencias Sociales y Humanidades, 2024), de los 628 alumnos que formaban parte de esta división de la UAM Azcapotzalco, el 36,6 por ciento eran de la licenciatura en Derecho, el 33,8 por ciento de Administración, el 20,5 de Economía y el 9,1 de Sociología, de estos, el 86,9 por ciento eligió el viernes como el día de la semana que deseaba tomar clases remotas o a distancia. Una de las preguntas del cuestionario estaba dirigida a conocer la apreciación de este programa en cuanto al beneficio para los estudiantes. Las respuestas se ilustran en la Gráfica 1 y evidencian la percepción de una mejora en el aprendizaje.

### Gráfica 1.

*Beneficio del PROPAE percibido por el estudiantado*

10. Con la implementación de este Programa se pretende mejorar también tu trayectoria académica. ¿Cuánto te ha beneficiado?

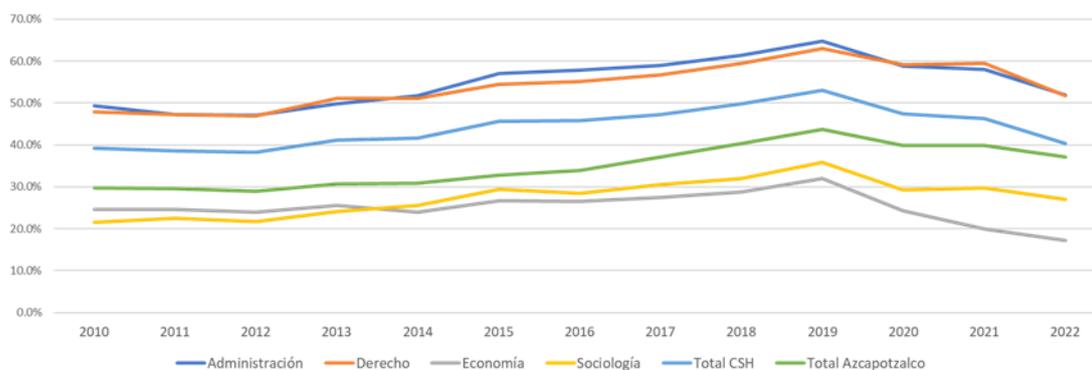


**Fuente:** Informe de resultados de encuesta PROPAE (2023). División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM. Elaboración propia (2024).

Ahora bien, de acuerdo con información contenida en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024. Seguimiento de indicadores en la División de Ciencias Sociales y Humanidades, se aprecia un descenso en la eficiencia terminal a partir del 2019 y que continuó en 2022. Esto se refiere al porcentaje de alumnos de licenciatura que terminó con éxito sus estudios dentro del plazo que permite el reglamento de estudios superiores (Gráfica 2).

### Gráfica 2

*Eficiencia terminal en la División de Ciencias Sociales y Humanidades*

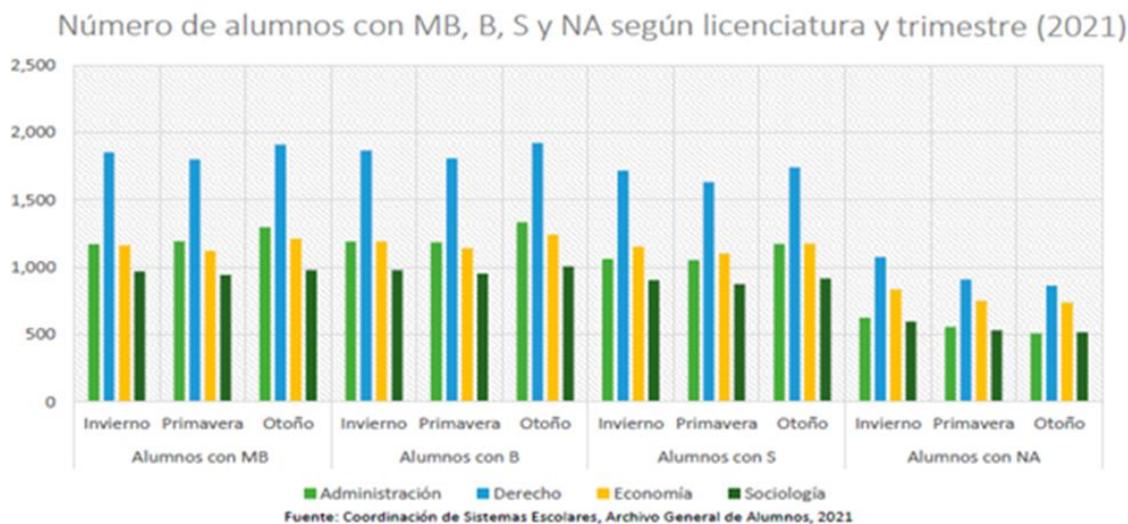


**Fuente:** División de Ciencias Sociales y Humanidades (2023). Plan de desarrollo institucional 2011-2024 UAM. Elaboración propia (2024).

La UAM, cuenta con un sistema de calificación basado en letras MB equivale a 10, B a 8, S a 6 y NA No Aprobado, por lo que al aprovechamiento obtenido por los y las estudiantes se nota un incremento en la obtención de NA al comparar los años 2021 y 2022 cuando ya estaba en operación el PROTEM. Para que pueda observarse este incremento se presentan a continuación las Gráficas 3 y 4 que muestran el número de alumnos y las calificaciones que obtuvieron en los años señalados.

### Gráfica 3

*Alumnos con MB, B, S y NA por licenciatura y trimestre en el año 2021*

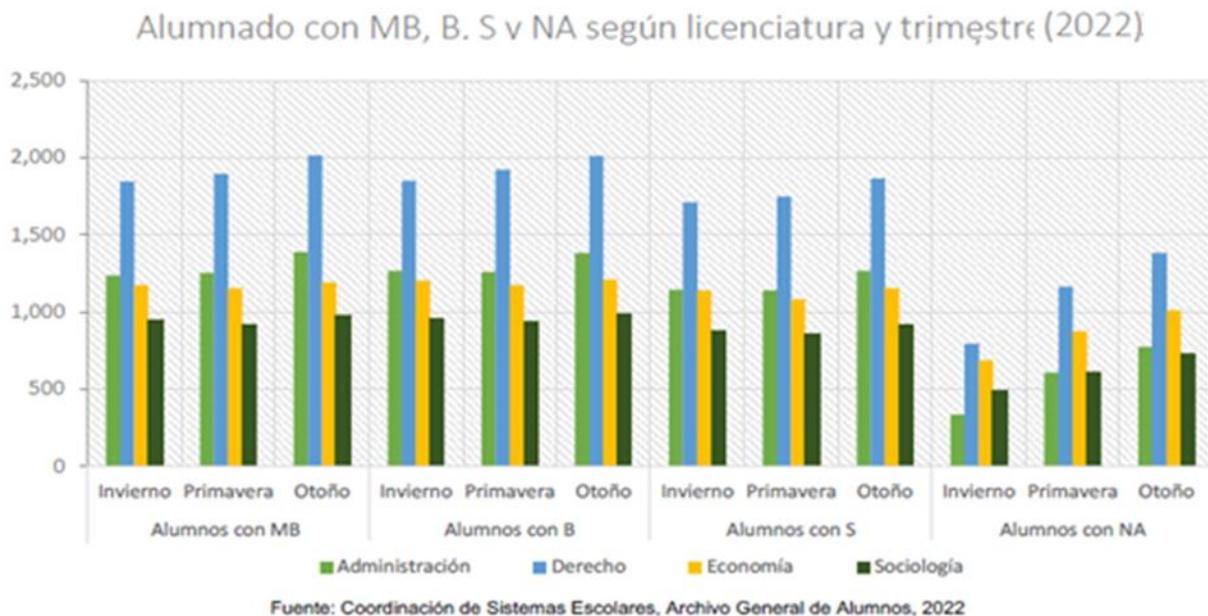


**Fuente:** Coordinación de Sistemas Escolares (2022). Archivo General de Alumnos, UAM. Elaboración propia (2024).

En la Gráfica 3 se observan las calificaciones de los estudiantes como resultado del PEER y del PROTEMM y en la Gráfica 4 se observan los resultados de las calificaciones ya estando en operación el PROPAAE y se aprecia como el número de NA se incrementa conforme avanza el año.

### Gráfica 4

Alumnos con MB, B, S y NA por licenciatura y trimestre en el año 2022



**Fuente:** Coordinación de Sistemas Escolares (2023), Archivo General de Alumnos, UAM. Elaboración propia (2024).

Finalmente, los resultados arrojados por nuestra encuesta son los siguientes. En cuanto a la evaluación del profesor, una de las preguntas fue si la plataforma (*Classroom, Moodle, Teams, etc.*), elegida por el profesor es la adecuada, el 33,3 por ciento respondió estar extremadamente de acuerdo, el 49,3 por ciento muy de acuerdo y el 17,3 por ciento moderadamente de acuerdo, esto es, la totalidad de alguna u otra forma estuvo de acuerdo con la plataforma empleada por el profesor. En cuanto las preguntas relacionadas con la selección de los materiales por parte del profesor para mejorar el aprendizaje y si la enseñanza del profesor se centraba en actividades prácticas que incrementan el aprendizaje, los porcentajes de respuesta fueron los mismos, el 25 por ciento respondió estar extremadamente de acuerdo, el 45 por ciento muy de acuerdo y el 25 por ciento moderadamente de acuerdo, esto es, un 95 por ciento consideraron adecuado el proceso de enseñanza aprendizaje.

Con lo que respecta a la evaluación del modelo mixto de enseñanza basado en el día viernes destinado a la clase remota, la pregunta orientada a conocer la percepción del alumno en cuanto a la mejora del aprendizaje, el 42,7 por ciento respondió estar extremadamente de acuerdo, el 30,7 por ciento dijo estar muy de acuerdo y el 21,3 por ciento moderadamente de acuerdo, otra de las preguntas se enfocó a saber si el estudiante consideraba que el programa de estudios de la Licenciatura en Administración se adaptaba adecuadamente a este modelo de enseñanza, el 38,7 por ciento respondió estar extremadamente de acuerdo, el 40 por ciento dijo estar muy de acuerdo y el 20 por ciento moderadamente de acuerdo, esto es, casi la totalidad, el 98,7 por ciento respondió estar de acuerdo.

## 4. Discusión

Los retos enfrentados en el proceso de enseñanza aprendizaje por parte de la Universidad Autónoma Metropolitana como respuesta a la Pandemia y que derivó en una serie de Programas enfocados a la continuidad de las actividades docentes ha arrojado una serie de resultados cuyo análisis es fundamental y necesario. Por un lado, el estudio teórico de modalidades y modelos pedagógicos nos orientó a optar en un inicio por el modelo de aula invertida que ofrece un abanico de recursos didácticos que ante la situación descrita era una de las alternativas más viables y consideramos crucial la institucionalización y normalización de la modalidad mixta de enseñanza en nuestra casa de estudios, que, en su legislación, y atendiendo a la libertad de cátedra, reconoce cualquier modalidad o modelo de enseñanza, por lo que no representó ningún problema de índole laboral debido a que nuestra legislación no especifica un modelo a seguir en particular con la enseñanza y el aprendizaje. Si bien, los programas anteriormente mencionados han buscado en todo momento la mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje y el apoyo constante en la trayectoria académica de los estudiantes, las cifras que arrojan las encuestas muestran que los objetivos no se han logrado del todo. El modelo de Aula Invertida (López, 2014) generó buenos resultados, pero no fue una modalidad adoptada por todos los académicos y a pesar de su reconocimiento y normalización por parte de la institución no podemos afirmar que gracias a ese modelo la universidad, como lo afirman Meyer y Rowan “incrementó su legitimidad y perspectivas de supervivencia” (Meyer y Rowan, 1999, p. 79).

Como se puede apreciar en los resultados de los diversos documentos revisados, tanto el alumnado como el profesorado deseaban el regreso a la presencialidad de las actividades docentes y los estudiantes aseguraron sentirse beneficiados con la puesta en marcha del PROPAE como se mostró en la Gráfica 1, sin embargo, los resultados observados en la Gráfica 2 en cuanto a eficiencia terminal demuestran que ésta descendió, situación que es congruente con la información comparativa en las Gráficas 3 y 4 que reflejan un incremento de las calificaciones No Aprobatorias (NA). Para la eficiencia terminal, la Universidad Autónoma Metropolitana considera solo estudiantes que terminaron de cursar todo el plan de estudios en el tiempo establecido en el reglamento de la universidad que es de cuatro años. Finalmente, las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a nuestros estudiantes también evalúan satisfactoriamente los recursos empleados por el profesor y están de acuerdo con el modelo, sin embargo, los resultados en aprovechamiento reflejado en las calificaciones muestran que va en descenso. Es importante señalar que la Licenciatura en Administración es una de las que tiene una mejor eficiencia terminal en toda la Universidad y aun así fue en descenso.

Con lo hasta aquí expuesto resulta importante señalar que una formación profesional adecuada, se mide por el logro de los objetivos alcanzados en los planes y programas de estudio institucionales, podría afirmarse incluso, que dichos objetivos deben lograrse independientemente de la modalidad de enseñanza adoptada por el personal docente, pero los datos presentados ponen en duda la efectividad de las medidas institucionales adoptadas hasta el momento y de los recursos empleados, pero desde luego son la punta de lanza para generar más estudios e investigaciones al respecto.

Aunque, por otra parte, consideramos que dichos programas han brindado una serie de ventajas a los alumnos que de alguna manera los facultó para formar parte de organizaciones que, a partir de la emergencia sanitaria, normalizaron el trabajo a distancia como parte de las relaciones laborales y que a través de este modelo educativo adquirieron habilidades y conocimientos para desenvolverse en el trabajo virtual y colaborativo. De igual manera, el

empleo de estas modalidades educativas y modelos pedagógicos ha impactado de tal forma en nuestra Unidad Académica de nuestra universidad que le permitió incluir dentro de la oferta de programas de nivel superior, el programa de licenciatura en la modalidad semipresencial para estudiantes que cumplen con una serie de requisitos con ciertas particularidades.

Con lo anterior surgen nuevas interrogantes que nos dirigen a analizar qué es lo que está fallando, porque si se está aplicando un modelo que tanto a alumnos y profesores les parece adecuado, se ha logrado formalizar y materializar a través de un Programa Institucional y se ha consultado a la comunidad universitaria sobre su viabilidad, entonces por qué, los resultados no son positivos en cuanto a eficiencia terminal y aprovechamiento académico se refiere.

## 5. Conclusiones

Una vez realizada la descripción cronológica de la puesta en marcha de tres programas institucionales cuyos objetivos estuvieron dirigidos en un principio, a continuar con las actividades académicas a distancia ofreciendo diversas alternativas para lograrlo, posteriormente ofrecer un retorno seguro (desde el punto de vista sanitario) a las actividades docentes presenciales, finalmente, y dentro de un marco institucional consensuado, se decidió disminuir, aunque optativa y voluntariamente, la presencialidad y evitar acudir a las instalaciones universitarias los viernes. Por otra parte, la revisión teórica de diversas propuestas pedagógicas y modelos de aprendizaje nos llevó a experimentar una combinación de estas, muy similar al modelo de aula invertida, con el propósito de lograr un mayor y mejor aprendizaje, particularmente en las Unidades de Enseñanza Aprendizaje que hemos venido impartiendo desde hace varios años atrás y que, de alguna manera, sirvió de ejemplo para darle la formalidad institucional requerida. Sin embargo, se ha podido comprobar que estos esfuerzos no han sido suficientes ni efectivos para lograr elevar la eficiencia terminal ni las calificaciones obtenidas por parte del alumnado, que al participar en encuestas cuyo objetivo es evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje derivado de este modelo mixto, su percepción es que está funcionando, se adapta a sus necesidades y están adquiriendo mayor y mejor conocimiento, respuestas que son muy parecidas a las proporcionadas por el sector académico.

Por lo tanto, esa educación a distancia que en un principio pensamos incrementaría la accesibilidad a la información con diversos medios y recursos digitales que podrían evitar la necesidad de la presencialidad y que efectivamente así fue, podemos afirmar que por el momento no hay elementos para asegurar, en este caso, que mejoran el aprendizaje y la generación de conocimiento.

El hecho de que tanto docentes como alumnos tengan acceso a grandes cantidades de información podría suceder que no se alcanza a procesar o incluso, ni a leer documentos completos. Decían McLuhan y Powers (2020) que “nuestra era de ansiedad se debe en gran parte a que tratamos de ejecutar tareas de hoy con las herramientas de ayer, con los conceptos de ayer” (McLuhan y Powers, 2020, p. 124) y tal vez ahí radique el problema, al ser una plantilla académica que en promedio rebasa los 55 años de edad, se esté solicitando realizar y ejecutar tareas basadas en ejemplos de ayer y los alumnos las resuelven con las herramientas de hoy. El punto es que hay elementos suficientes para afirmar que algo no está funcionando adecuadamente en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Tal vez se está dejando bajo la responsabilidad del alumnado la búsqueda de información y el

uso de herramientas digitales e incluso de inteligencia artificial sin recibir ninguna información previa sobre su utilización por parte del profesorado. Hoy en día, alternativas de búsqueda de información como *Research Rabbit*, *Elicit*, *Inciteful*, *Concensus*, además de las bibliotecas digitales en línea, son esenciales para su formación; lamentablemente, no hay la supervisión ni la retroalimentación suficiente que permita tener datos concretos acerca de qué es en lo que se está fallando. Por lo tanto, es necesario trabajar de cerca con el alumnado e indagar qué podemos hacer en conjunto para elevar su eficiencia terminal y mejorar sus calificaciones.

Suponemos también, que las facilidades otorgadas durante el primer programa que fue PEER fueron contraproducentes en el aprovechamiento del alumnado, provocando en ellos una confianza excesiva en dejar para después el cursar ciertas UEA, recordemos que durante ese programa los alumnos podían decidir en cualquier momento dar de baja la UEA, incluso, una semana antes de terminar el trimestre podían hacerlo.

Los programas de licenciatura en la UAM están estructurados en 12 trimestres y cada año se compone de tres trimestres y el alumno tiene hasta 10 años para concluir su programa de licenciatura siendo cuatro años el tiempo óptimo establecido en el reglamento. Las generaciones que iniciaron con el PEER ya están concluyendo y tal vez sea esa situación la que se observa en los resultados de eficiencia terminal, pero es una hipótesis que tendrá que comprobarse en otro trabajo de investigación.

## 6. Referencias

- Bernal, E. (2019). *repository.udistrial.edu.co*. <http://bit.ly/45U4L4T>
- De León, S. (2021a). De la irrupción de la educación remota a su institucionalización. Caso de la Universidad Autónoma Metropolitana. En H. Gijón, *Educación y transformación social* (pp. 85-123). Hess. <https://lc.cx/GirS5p>
- De León, S. (2021b). El aula invertida en la educación remota. Caso UAM Azcapotzalco. En E. A. Vázquez, *Experiencias y retos en la docencia e investigación en tiempos de pandemia* (pp. 64-85). Hess.
- De León, S. (2022a). De Aula Invertida al Modelo de Intervención Organizacional, a partir de la pandemia por COVID-19. En R. e. Cavazos, *ECOESAD 15 años de colaboración para la transformación del aprendizaje* (pp. 213-228). Creative commons.
- De León, S. (2022b). La Educación fuera de las Aulas. Métodos híbridos de enseñanza-aprendizaje. *Human Revive/Revista internacional de humanidades*, 11, 2-14. <https://doi.org/10.37467>
- De León, S. (2022c). Sinergia necesaria entre modelos pedagógicos y modalidades educativas para el trabajo virtual, distribuido y colaborativo. En S. J. Mariscal, *Enseñar desde las TIC* (pp. 123-135). Aranzadi.
- División de Ciencias Sociales y Humanidades. (2024, 05 16). *Docencia Digital en la DCSH*. <https://digitaldcsh.azc.uam.mx/docenciadigital/index.php/resultados?id=0>
- Ferrero, M. (2020, 3 5). *¿Qué Dice la Investigación sobre el Aula Invertida? México: Cuaderno de Cultura Científica*. <https://bit.ly/3WdxJcu>

- López, M. (2014). *Aula Invertida: Otra Forma de Enseñar y Aprender*.  
<https://www.nubemia.com/aula-invertida-otra-forma-de-aprender/>
- McLuhan, M. y Powers, B. (2020). *La aldea global: Transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. Gedisa.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. En E. n. organizacional, Powell, W. y DiMaggio, P. (pp. 79-104). Fondo de Cultura Económica.
- Siemens, G. (2005, 01 05). *Elearnspace. Connectivism: A learning theory for the digital age*.  
[https://jotamac.typepad.com/jotamacs\\_weblog/files/Connectivism.pdf](https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/Connectivism.pdf)

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

### Contribuciones de los autores:

**Conceptualización:** Zarazúa, José Luis; **Validación:** De León Jiménez, Salvador; Zarazúa Vilchis, José Luis; **Análisis formal:** Zarazúa Vilchis, José Luis; De León Jiménez, Salvador  
**Curación de datos:** Zarazúa Vilchis, José Luis; De León Jiménez, Salvador; **Redacción-Preparación del borrador original:** Zarazúa Vilchis, José Luis; **Redacción-Re-visión y Edición:** Zarazúa Vilchis, José Luis; **Visualización:** Zarazúa Vilchis, José Luis; De León Jiménez, Salvador; **Supervisión:** Zarazúa Vilchis, José Luis; De León Jiménez, Salvador; **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Zarazúa Vilchis, José Luis; De León Jiménez, Salvador.

**Financiación:** Esta investigación no recibió ningún tipo de financiamiento.

**Agradecimientos:** El presente texto nace como parte del análisis de los programas institucionales para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje en la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana de la Unidad Azcapotzalco. Agradecemos la cooperación de la comunidad universitaria para la realización de este.

**AUTORES:****Zarazúa Vilchis, José Luis**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa, donde obtuvo la Medalla al mérito universitario; Maestro en Administración de Negocios por la E.S.C.A del I.P.N; Licenciado en Administración por la UAM Azcapotzalco. Se ha desempeñado como profesor investigador de tiempo completo en la UAM Azcapotzalco desde 1995 a la fecha en donde ha impartido cursos a nivel licenciatura y posgrado; también ha ocupado diversos cargos de gestión; es miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales A.C., ha participado como ponente en varios Coloquios y Congresos Nacionales e Internacionales e impartido cursos de actualización en organizaciones del sector público, cuenta con diversos artículos de investigación publicados en revistas y libros.

[jlzv@azc.uam.mx](mailto:jlzv@azc.uam.mx)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0001-8906-3339>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.com.mx/citations?hl=es&user=I58VeZEAAAAJ>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Zarazua-Vilchis>

**Academia.edu:** <https://independent.academia.edu/JOSELUISZARAZUAVILCHIS>

**De León Jiménez, Salvador**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

Licenciatura en Economía, Facultad de Economía, UNAM; Diplomado en Sistemas Telemáticos, ITAM; Maestría en Ciencias de la Computación, Fundación Arturo Rosenblueth; Doctorado en Estudios Organizacionales, UAM-Iztapalapa; Consultor y Comunicador Certificado en Semiología de la Vida Cotidiana, Colegio de Consultores y Comunicadores en SVC. Desde 1989, Profesor- Investigador del Departamento de Administración, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Azcapotzalco, con distintos cargos de gestión universitaria. Docente a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado; Asesor de Tesinas y Tesis en distintos grados académicos. Las líneas de Investigación Desarrolladas son Informática Administrativa, Educación a Distancia, Industria 4.0 y metacognición, Semiología personal y organizacional. Metacognición y procesos cognoscitivos. Publicaciones internacionales diversas y participación en Congresos y Coloquios nacionales e internacionales.

[sdj@azc.uam.mx](mailto:sdj@azc.uam.mx)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0001-6894-6378>

**Google Scholar:** [Salvador.leonj@gmail.com](mailto:Salvador.leonj@gmail.com) (<https://tinyurl.com/5798trtz>)

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Salvador-De-Leon-4>

**Academia.edu:** <https://uam-mx.academia.edu/SalvadorDeLeonJim%C3%A9nez>