



Efectos de la pandemia en la comunicación y la optimización de recursos. Una reflexión a partir de una institución de educación superior

Pandemic effects on communication and value for money. A reflection from a higher education institution

Edith Rivas Sepúlveda
edith.rivas@cucea.udg.mx
Centro de Ciencias Económico Administrativas,
Universidad de Guadalajara, México

César Omar Mora Pérez
cesar.mora@cucea.udg.mx
Centro de Ciencias Económico Administrativas,
Universidad de Guadalajara, México

Rivas Sepúlveda, E. & Mora Pérez, C. O. (2022). Efectos de la pandemia en la comunicación y la optimización de recursos. Una reflexión a partir de una institución de educación superior. *Oralidad-es*, 8, 1-16.
<https://doi.org/10.53534/oralidad-es.v8a5>

Fecha de recepción: 21, julio, 2022 / Fecha de aceptación: 23, octubre, 2022



Abstract

This article presents a reflection on the new forms of oral interaction and access to knowledge with the implementation of different information technologies in the education of university students during the pandemic period (Covid-19), as well as some of the most significant effects, both in the use and development of digital skills necessary in our current context of accelerated technological changes, and in the efficiency of economic resources for the education, training and improvement of the conditions of university professors. It is concluded that among the effects of the pandemic, the dichotomy between the face-to-face and the virtual is blurred, it is necessary to maintain a balance with dynamics that promote interaction and personal communication between students, teachers and managers, as well as to continue exploring and exploiting technologies that make it possible to enhance digital skills, resource efficiency, time optimization and the creation of multidisciplinary working groups, both national and international.

Keywords

Communication process, Financial resources in education, Media education.

Resumen

Este artículo presenta una reflexión sobre las nuevas formas de interacción oral y acceso al conocimiento con la implementación de diferentes tecnologías de la información en la formación de estudiantes universitarios durante el periodo de pandemia (Covid-19), así como algunos de los efectos más significativos, tanto en el aprovechamiento y desarrollo de habilidades digitales necesarias en nuestro contexto actual de acelerados cambios tecnológicos, como en la eficiencia de los recursos económicos para la formación, capacitación y mejora de las condiciones de los profesores universitarios. Se concluye que entre los efectos de la pandemia esa dicotomía entre lo presencial y lo virtual se ve desdibujada, es necesario mantener un equilibrio con dinámicas que propicien la interacción y comunicación personal entre estudiantes, profesores y directivos, así como continuar explorando y explotando las tecnologías que hacen posible potencializar las habilidades digitales, la eficiencia de recursos, optimización del tiempo y la creación de grupos de trabajo multidisciplinario, tanto nacionales como internacionales.

Palabras Clave

Proceso de comunicación, Recursos financieros en educación, Educación sobre medios de comunicación.

1. Introducción

La comunicación entre los seres humanos es algo esencial y básico, dado que en todas las relaciones humanas existen elementos que la separan y/o conjugan con las acciones a realizar por parte de las personas involucradas (Rizo, 2014). Por su parte, los medios de interacción y diálogo son un elemento nuclear en toda relación humana, más aún cuando hoy en día existen diferentes herramientas o plataformas digitales que facilitan o hacen posible una mejor comunicación sobre todo en el sentido de acortar una distancia física (Caleb Bayo *et al.*, 2016) lo que implica ventajas y desventajas como mencionaremos a continuación.

Una de las principales aportaciones en este nuevo tipo de relaciones o interacción es la manera en cómo estas plataformas o herramientas cambian de forma acelerada o drástica los procesos de comunicación dentro de las instituciones sociales como las universidades a raíz de la pandemia y cómo es posible generar múltiples opciones o alternativas de educación para atender una creciente diversidad de perfiles de estudiantes con diferentes necesidades y trayectorias de vida (Crespo y Palaguachi, 2020).

Este documento es una reflexión sobre los cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes universitarios de una institución pública de México en el área de ciencias económico-administrativas durante la pandemia y las nuevas formas de comunicación y socialización entre su grupo de compañeros y profesores. Finalmente, se muestra que el uso de las tecnologías de la información en combinación con diferentes estrategias no solo modificó la forma de comunicación, sino que permitió optimizar el uso del presupuesto asignado reflejado en mayores posibilidades de capacitación y desarrollo profesional para profesores, mediante la difusión o creación de eventos que hacen posible formar equipos o redes nacionales e internacionales de investigación.

Dentro de este proceso de modificación del espacio de intercambio dialógico, un elemento adicional esencial que significó alteraciones en la interacción fueron los cambios institucionales en las esferas de comunicación, gestión y procesos académicos (Fernández, Chamizo *et al.*, 2021). En este caso, las instituciones públicas y privadas modificaron sus procesos académicos y administrativos para mantener una constante adecuación a las vicisitudes del entorno comunicativo en las relaciones institución, profesorado, estudiantes y administrativos (González, 2021).

El cambio, afectó de diferente manera a las instituciones educativas y los actores, teniendo implicaciones más severas en las instancias públicas, toda vez que los recursos son limitados y los procesos de transición digital han sido más lentos, provocando con ello una alteración en la evolución para la reintegración a la nueva normalidad (Román, 2020). Una de las posibles opciones para mitigar las alteraciones se visualiza mediante la adaptación a los nuevos modelos de gestión orientados a resultados que permiten obtener un enfoque más completo de las situaciones o contexto de las universidades, para con ello establecer puntos de mejora dentro de los espacios educativos, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - El Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC, 2020).

El objetivo es describir los procesos de enseñanza, comunicación y optimización de recursos en un caso de estudio, en una universidad pública de educación superior, particularmente en un departamento académico, bajo la premisa de que los cambios institucionales derivados de la pandemia se realizaron cuidando la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje y los criterios de optimización de recursos públicos. Los datos estadísticos se obtuvieron de la aplicación de una encuesta electrónica al personal académico adscrito al departamento denominada "Bitácora de seguimiento de clases", la cual trató de

recoger su experiencia en la transición virtual. El instrumento se aplicó a 140 profesores en el periodo de mayo a agosto del 2020, esto es, durante el primer semestre académico del inicio de la pandemia.

Para darle un orden, se utiliza una metodología de corte cualitativo mediante un método descriptivo que ayuda en la construcción de la narrativa de lo vivido durante el periodo de transición en la pandemia. Complementando la narrativa se muestran datos estadísticos de los principales problemas a los que se enfrentaron los profesores de un departamento académico en la transición virtual. Además, en otro apartado se muestra el impacto en los procesos institucionales y la optimización de los recursos en actividades que permiten el fortalecimiento de las capacidades académicas.

2. Referentes conceptuales

Desde el origen de la humanidad el ser humano utiliza sus sentidos para expresarse y ponerse en contacto directo con otras personas mediante el uso de diferentes géneros discursivos que le sirven como medio de interrelación. Con el paso del tiempo, el lenguaje se volvió más complejo, desde el uso de palabras, códigos convencionales y diferentes tipos de canales de comunicación (Viloria y Hamurger, 2019). Por medio del lenguaje hablado transmitimos ideas, mensajes, sentimientos, pensamientos y de la misma manera también somos receptores de todo lo anterior. La oralidad es lo primero que se aprende fuera de la escuela, posteriormente se vuelve un pilar fundamental en el proceso de enseñanza o formación a lo largo de la vida (Ong y Hartley, 2016).

Palabras como internet, nativo digital, redes sociales, emoticones, avatar, plataformas digitales, asincrónico, entre otras forman parte del lenguaje actual de elementos esenciales en las formas de comunicación de hoy en día, en niños, jóvenes, adultos e incluso adultos mayo-

res que también se ven inmersos en los cambios tecnológicos que ahora son parte de nuestra cotidianidad (Pérez, 2011). Todos estos conceptos forman parte de un cambio simbólico de los tiempos, la transición de dos siglos con escenarios de desafíos y oportunidades, pero a su vez con contextos de tensiones e incertidumbre.

En este texto podemos observar cómo los procesos de comunicación se han modificado sobre todo a raíz de la pandemia (COVID-19), integrando tanto elementos tecnológicos como prácticas de innovación en modelos tradicionales de enseñanza, capacitación o divulgación de la información donde se observan diferencias entre las líneas de participación y comunicación de los universitarios (estudiantes, profesores y directivos) de las áreas económico administrativas que han optado por un cambio educativo en el que estaban implicados. Se muestran algunos de los elementos que fueron esenciales para continuar con el proceso de enseñanza aprendizaje a distancia durante la emergencia sanitaria mundial, los cuáles fueron los canales de comunicación que lograron conectar a diferentes generaciones, perfiles, características y distintas necesidades de estudiantes, profesores y directivos.

De acuerdo con (Pérez, 2021) el lenguaje es un elemento innato de la actividad humana, tan cambiante como la sociedad misma. Sobre todo, con el uso masivo de nuevas tecnologías, estudiantes y docentes enfrentan desafíos más complejos en el proceso de comunicación afrontando retos contextuales. Los estudiantes y docentes ya no disponen de un entorno físico propicio para el proceso, sin embargo, los resultados que se obtienen en la innovación de nuevas prácticas de aprendizaje pueden favorecer la inclusión de técnicas y estrategias con las cuales sea posible fomentar un diálogo más abierto y provechoso para los sistemas educativos (Hernández y Ortega, 2015).

3. Cambios radicales en los procesos de Educación Superior

A partir de las reformas realizadas en la llamada modernización educativa, y la introducción de elementos tecnológicos a los espacios del aula, en el contexto de las universidades surge una necesidad de cambios en los procesos institucionales, la generación de prácticas pedagógicas innovadoras y creativas capaces de responder a un contexto de acelerados cambios, así como el establecimiento de políticas que favorezcan los espacios de interacción y comunicación (Forsyth *et al.*, 2010). Sin embargo, en la realidad estos cambios anteriormente se reducían a pequeños esfuerzos aislados que incorporaban algunas dinámicas novedosas en los procesos de enseñanza, pero de fondo los métodos tradicionales de comunicación no se modificaban. Con la llegada de la pandemia (COVID- 19) en pocos días se hizo evidente esta necesidad, transformando sin previo aviso, las formas de comunicación entre estudiantes, profesores, instituciones y tomadores de decisiones.

Mucho antes de la emergencia sanitaria mundial del 2020, (Duart y Sangrá, 2000) hablaban del nuevo paradigma educativo sustentado en los cambios tecnológicos y en un contexto global que fuera capaz de modificar los procesos de comunicación entre estudiantes y profesores, eliminando los problemas de distancias o incompatibilidad de horarios. Bajo esta perspectiva de nuevas vertientes digitales se abren canales de comunicación entre estudiantes, docentes y gestores con base a sus intereses, inquietudes o expectativas de vida con un suministro de gran cantidad de información a bajo costo y rapidez, así como medios interactivos para su asimilación (Esquivel y Canto, 2018).

En el proceso de enseñanza, la labor del docente es evaluada en gran medida por la habilidad de su discurso oral, se considera que mucho depen-

de de su capacidad de comunicación para que los estudiantes logren un aprendizaje significativo fomentando la negociación, el diálogo y nuevas formas de estructurar el conocimiento (Cubero *et al.*, 2008).

Uno de los retos durante la pandemia fue precisamente cómo lograr que la comunicación entre estudiantes y profesores fuera eficiente mediante herramientas tecnológicas, sin perder de vista que para muchas y muchos docentes, era algo fuera de lo común y novedoso (Núñez, 2020). Esto ocasionó conmoción en generaciones con características distintas que se vieron inmersas en un contexto de incertidumbre, pero donde muchas de ellas estaban dotadas de habilidades tecnológicas que permitieron crear no solo nuevos canales de comunicación, sino un tipo de lenguaje capaz de formar un vínculo, una conexión entre estudiantes y profesores mediante prácticas no convencionales para lograr aprendizajes significativos (Fernández *et al.*, 2021).

3.1 El cambio en la relación entre estudiantes y profesores

A partir del aislamiento obligatorio, el escenario de incertidumbre demandó altas dosis de sensibilidad, creatividad, capacitación y exploración de herramientas digitales capaces de atender la necesidad de crear canales de comunicación eficientes, que permitieran nuevas rutas y estrategias para transformar los procesos educativos tradicionales hacia la virtualidad. Se crearon nuevas formas, espacios y dinámicas para construir y compartir conocimiento. Los estudiantes, profesores e incluso los directivos modificaron sus mecanismos de interacción y comunicación tradicionales a medios de comunicación y procesos basados en las tecnologías de la información con tiempos cortos de capacitación y adaptación, pero suficientes para modificar los patrones tradicionales.

Particularmente en el caso de estudio de un departamento académico de una universidad pública estatal, la migración a la virtualidad generó confusión y ansiedad sobre el cómo se impartirían las clases. En el ciclo escolar del primer semestre del 2020, cuando iniciaba la migración a la virtualidad, el 65% del personal académico migró a través de la plataforma *Google Classroom*, el 14% en la plataforma *Moodle* y el resto por correo electrónico. Entre las herramientas que complementaron los cursos se utilizaron *Meet*, *Zoom*, *Drive* y *Whatsapp*.

La forma de interactuar y socializar entre estudiantes y profesores en un contexto complejo fue mediante plataformas digitales (*Zoom*, *Meet*, *Webex* o *Teams*) utilizadas por el 98% de los académicos. Se creía que los estudiantes dominaban a la perfección estas plataformas por considerarse “*nativos digitales*” y que había que capacitar de una manera rápida y eficiente a los profesores por ser no tan hábiles en las tecnologías, sin embargo, en la puesta en marcha de estas dinámicas improvisadas se observó que los estudiantes necesitaban también de capacitación y que no dominaban de una forma completa las plataformas de educación como dominaban el uso de redes sociales. Las formas de comunicación eran distintas en cada una de ellas, el 48% de los académicos manifestó como muy frecuente el problema del dominio técnico de las plataformas por parte de los estudiantes.

Al analizar esta situación, se realizaron diversas estrategias para fortalecer el trabajo docente. Se generó una “Guía para el desarrollo académico”, así como “Lineamientos para la operación” que contenían directrices, tutoriales y recursos de apoyo, además de una estrategia de capacitación con cursos internos y externos de manera autogestiva. Los principales cursos fueron Diseño y Operación de Cursos en Línea y Diseño Instruccional.

Tanto profesores como estudiantes se enfrentaron a problemas de falta de equipo y conectividad, toda vez que en los hogares no existían computadoras suficientes para mezclar actividades profesionales y educativas entre todos los integrantes de la familia, o bien, otros no contaban con conexión a internet (el 95% manifestó que no contaba con condiciones en su hogar para la transición virtual). En principio la comunicación fue a través de redes sociales, principalmente a través de teléfono celular (el 72% manifestó utilizar *Whatsapp* como medio de comunicación principal), pero no fue suficiente para tomar o impartir clases durante varias horas al día y toda la semana (el 87% manifestó que dedicó más tiempo para la atención de estudiantes de manera virtual).

Con base en la “Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares”, realizada por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2020), en México el porcentaje de los hogares con computadora era tan solo del 44%, sin embargo, un 75% contaba con un teléfono celular que en muchos de los casos se volvió la herramienta principal de comunicación y trabajo. Finalmente, solo el 60% de la población contaba con acceso a internet. Estas cifras se debieron incrementar de manera obligada durante la pandemia, toda vez que fue necesaria la conexión a internet y el uso de dispositivos móviles o computadoras para la continuidad en la educación y lo laboral.

Además de los problemas de falta de equipo y conectividad (los docentes manifestaron que en el 48% de los casos se tuvo problemas de conexión), otra de las dificultades fue el cómo transformar los procesos de enseñanza tradicionales a procesos de enseñanza basados en tecnologías recientes. Se descubrió que no bastaba realizar un cambio de modalidad presencial a una modalidad a distancia ya que el 63% de los académicos manifestó como muy frecuente el problema de la participación en clase de los estudiantes, seguido

de un 50% la entrega de tareas en tiempo, además la falta de conexión de estudiantes se manifestó muy frecuente en el 48% de los casos.

Igualmente, existían diversos elementos que dificultaban que fuese posible continuar con el mismo formato tradicional como: ruidos, distractores, no contar con un espacio físico o exclusivo para tomar clase, cierta resistencia a mostrar una parte de la vida que consideraban privada o reservada sólo para ciertos amigos (el 95% manifestó que no contaba con condiciones en su hogar para la transición virtual), por lo que era necesario un cambio de prácticas pedagógicas, estrategias y actividades que facilitaran el aprendizaje de diferentes contenidos tomando en cuenta las dificultades a las que se enfrentaban tanto estudiantes como profesores e incluso el tiempo limitado que en un inicio tenían las plataformas digitales. El 93% de los académicos utilizó como estrategias didácticas el trabajo colaborativo, el 96% además utilizó la entrega de productos integradores y un 94% el análisis de casos, algunos utilizaron varias de estas estrategias.

Otro aspecto relevante en esta interacción basado en la propia experiencia de los docentes, fue que a muchos de los jóvenes les resultaba atractivo navegar por horas en redes sociales, pero no sucedía lo mismo al pasar tiempo o tomar una clase en alguna plataforma digital, el cansancio, tedio y rechazo al estar sentados por mucho tiempo escuchando a una persona tras una pantalla o incluso no ver rostros solo leer nombres comenzó a generar falta de interés e incluso conflictos entre estudiantes y profesores. No se lograba una comunicación efectiva como se esperaba, interactuaban diferentes generaciones tratando de adaptarse a nuevos canales y métodos de comunicación. El 49% de los académicos manifestó como muy frecuente la falta de compromiso y atención en clase, lo que generaba el problema de la repetición de dudas por temas vistos en clase.

Se trasladó el método tradicional presencial a las pantallas, es decir, el profesor imparte una cátedra y los estudiantes escuchan tras un monitor, pero con múltiples factores en su contra, distractores al estar en casa, en la sala, comedor, o algún lugar que no se tenía visualizado como un espacio de aprendizaje, ruidos de familiares, mascotas, vendedores, la cotidianidad se mezcló con el tiempo de formación (como ya se indicó el 95% de los profesores manifestó que no contaba con condiciones en su hogar para la transición virtual). Los estudiantes tenían la facilidad de hacer otras actividades (escuchar música, ver series, platicar con amigos en redes) mientras tomaban una clase (el 49% de los académicos manifestó como muy frecuente la falta de compromiso y atención en clase).

Los profesores se enfrentaron a situaciones sobre cómo impartir la materia a través de una pantalla, más aún en aquellas materias donde la costumbre era escribir en un pizarrón y resolver problemas, asignaturas donde se requería complementar con prácticas de laboratorio e incluso aquellas teóricas donde aparentemente era más simple por no necesitar de elementos adicionales para llevarlas a cabo (el 89% de los académicos manifestó como problema el desarrollo práctico del curso). Por el contrario, la capacitación de profesores y reuniones de trabajo tomaron un rumbo distinto, cambió el canal de comunicación e hizo más eficiente la gestión del tiempo al no tener que trasladarse horas para asistir a una reunión (el 29% de los académicos tomó cursos ofertados por el Sistema de Universidad Virtual, el 38% tomó cursos ofertados por otras instituciones, el 23% por cursos ofertados por el Centro Universitario y un 10% no realizó capacitación).

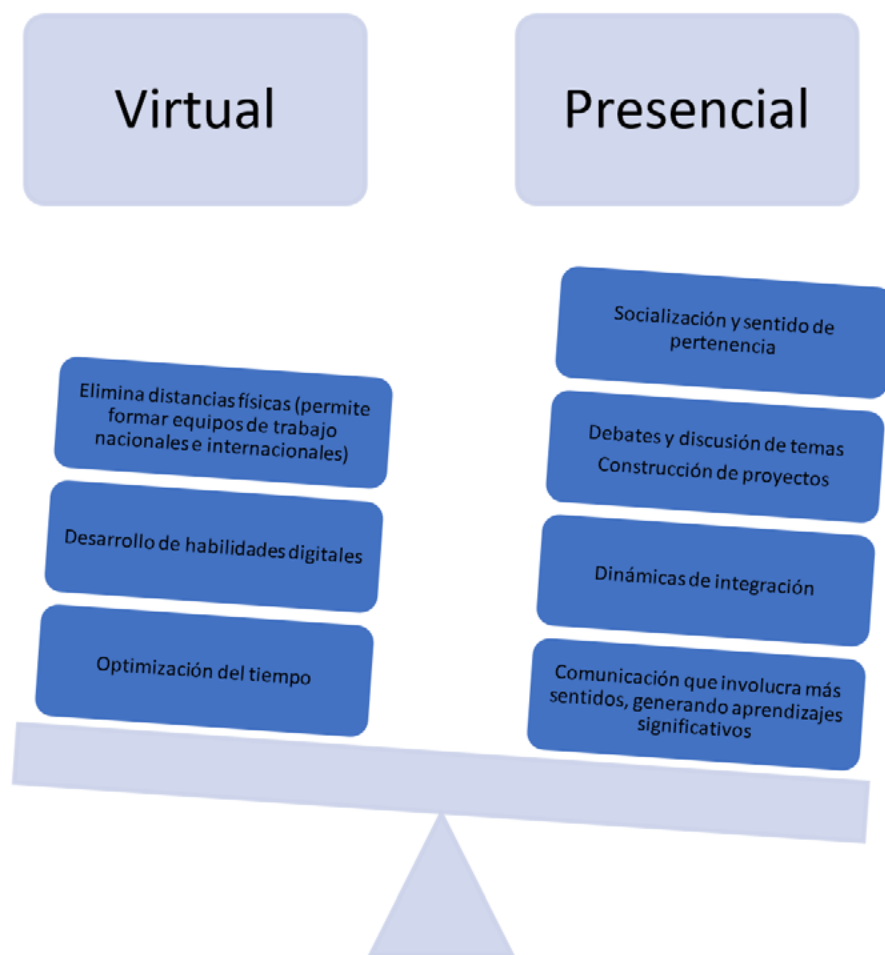
Con base en la experiencia y diálogo que se generó en sesiones virtuales para apoyar e innovar mejores prácticas docentes, los profesores manifestaron que, entre las prácticas puestas en marcha para renovar la comunicación y lograr mejores resultados en estos procesos de ense-

ñanza, las más sobresalientes fueron: a) incorporar el celular a las diferentes actividades educativas; b) diseño de un avatar mediante el cual los estudiantes se identificarán y pudieran expresar sus ideas, dudas e incluso hasta plasmar su propia personalidad y características; c) creación de material audiovisual; d) incorporación de tareas y juegos que se podían resolver de manera asincrónica; e) agendar sesiones de dudas específicas con grupos reducidos.

Con el paso del tiempo, los profesores declararon que los estudiantes desarrollaron mayores habilidades digitales y destrezas en el manejo de diversas paqueterías, pero un hastío y rechazo a esa modalidad propiciado por la necesidad de una interacción presencial y socialización, toda vez que los modelos educativos de bachillerato que les precedían contaban con el modelo presencial, por lo que los nuevos canales de comunicación ya no eran tan atractivos, novedosos y sobre todo capaces de satisfacer las carencias esenciales del ser humano.

Figura 1.

Sistema híbrido en la ES como efecto de la pandemia Covid-19.



Fuente: Elaboración propia a partir de las experiencias de estudiantes y profesores universitarios de las áreas económico-administrativas (2022).

En esta transición ha sido necesario buscar las mejores estrategias de adaptación ante un panorama incierto y poco favorable. Se descubrió que una modalidad o esquema totalmente virtual no cubre todas las necesidades, así como las expectativas de los diferentes actores de la educación superior. Por ello, en la actualidad se trabaja a través de diferentes modalidades (mixta o híbrida, presencial enriquecida, virtual o *Hyflex*). La figura del profesor sigue siendo clave en los procesos de formación, ya no en una estructura de cátedras sino más bien como una guía en el aprendizaje capaz de organizar debates, proyectos, escenarios de discusión, propiciar la generación de nuevos conocimientos, desarrollo de habilidades incluyendo las digitales, una destreza para el manejo de distintos programas o herramientas tecnológicas necesarias hoy en día, pero sin dejar de lado el fomentar lazos de fraternidad y una comunicación capaz de generar un sentido de pertenencia.

En la actualidad, en este departamento académico, el modelo híbrido se utiliza en el 60% de los grupos (presencial y plataforma *LMS*), el 36% la modalidad presencial enriquecida (plataforma *LMS*, videoconferencia y presencial) y un 4% virtual (plataforma *LMS* y videoconferencia).

3.2 El cambio en los procesos institucionales

A partir del modelo de Buen Gobierno establecido por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2005) que se originó por los cambios institucionales de la corriente denominada *nueva gestión pública*, las organizaciones focalizaron sus esfuerzos en la eficiencia, la eficacia y la mejor provisión y/o asignación de bienes y servicios públicos. Estos cambios han prevalecido a lo largo de las últimas décadas, particularmente orientados a mejorar la asignación de recursos y la búsqueda de resultados a la sociedad. En este sentido, la pandemia no solo modificó los procesos de enseñanza

aprendizaje, sino que contribuyó a la transformación digital de las organizaciones. Si bien este proceso de optimización de recursos en las organizaciones se ha venido desarrollando con la implementación de herramientas tecnológicas, es sabido que en el sector privado ha sido más rápida la transformación que en el sector público, incluida su rama educativa.

La contingencia sanitaria mundial provocó que los procesos que tradicionalmente se realizaban *face to face*, en ventanillas o que requerían trámites burocráticos, se flexibilizaran y migraran hacia espacios digitales, que si bien, no fueron automatizados, sí brindaron una opción para realizarse. Tomaremos como ejemplo los procesos que se adecuaron en el mismo departamento académico, donde algunos de los procesos que se pueden ejemplificar son:

- Emisión de documentos oficiales: la emisión de documentos oficiales internos (con sello y firma) migraron a un espacio digital en donde se tuvieron que gestar las condiciones para poderlos generar e incluso enviarlos vía correo electrónico, lo que simplificó la comunicación institucional.
- Expedientes digitales: otro elemento ha sido la emisión de constancias y documentos académicos digitales, se generaron carpetas electrónicas para resguardar y consultar la información de cada profesor.
- Eventos virtuales: con la finalidad de no detener la operación y organización de eventos, migraron a un formato virtual mediado por herramientas tecnológicas como *Zoom* y transmitidos a través de redes sociales. Además, se implementaron sesiones informativas plenarias virtuales para garantizar que la información se mantuviera fluyendo de manera constante y actualizada.
- Grupos de mensajería: implementación de grupos de mensajería instantánea, particularmente *WhatsApp*, con la finalidad de

informar de manera más rápida elementos importantes para la conducción académico-administrativa de los ciclos escolares.

- Plataformas educativas: se implementó el uso de plataformas para el seguimiento de los contenidos de los programas de asignatura. A partir de un contenido genérico se migró a *Moodle* o *Classroom* como repositorios interactivos y con el apoyo de herramientas como *Meet*, *Zoom* o *Webex* se pudo operar una modalidad mixta (sincrónica y asincrónica).
- Sesiones de órganos colegiados: se aprobó el “Reglamento General para la Celebración de Sesiones en Modalidad Virtual y Sincrónica de la Universidad de Guadalajara”, a través del cual se pudieron realizar las sesiones de los órganos colegiados orientados a la atención de las funciones sustantivas y la toma de decisiones institucional.

Todas estas acciones ayudaron a establecer mejores canales de información y comunicación entre pares, con los estudiantes y en la toma de decisiones de los propios órganos colegiados institucionales.

3.3 La optimización del gasto educativo

La optimización del gasto público se relaciona, en principio, con la función de asignación establecida por Musgrave (1959) en la cual se maximiza la provisión de bienes y servicios a la sociedad al mínimo costo. Musgrave (1959) estableció tres funciones básicas como parte de la “Teoría de la Hacienda Pública”, pero particularmente, a través de la función de asignación el sector público debe proveer bienes y servicios de manera más eficiente que la realizada a través del mercado. Esta función está relacionada con la eficiencia del gasto público, es decir, lograr mayor bienestar con el mínimo coste. Las organizaciones públicas, incluidas las que prestan

servicios educativos tienen que buscar la maximización de beneficios bajo la optimización de recursos.

Este enfoque se relaciona además con la eficiencia establecida en los nuevos paradigmas de gestión pública, en donde la eficiencia del gasto ha sido un elemento que ha estado latente en las administraciones de los distintos niveles y en donde el sector educativo no ha sido la excepción. En este sentido, cobra relevancia la eficiencia en la gestión como parte de las políticas de modernización del Estado, en donde los esfuerzos han incluido el énfasis en la necesidad de introducir un enfoque de la administración del sector público basado en los resultados (Shah, 2008).

La Universidad de Guadalajara no está exenta de estos ajustes en detrimento del cumplimiento de sus funciones sustantivas, aunque cumple con los criterios de eficiencia y resultados plasmados en su “Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030”¹ (UdeG, 2022) en donde se establece la adopción de un sistema institucional de indicadores y la adopción del modelo de gestión orientado a resultados, derivado de la demanda de servicios públicos de mejor calidad, y ejerciendo una presión social por una gestión más eficaz y eficiente (UdeG, 2022). Es por ello por lo que la “Gestión para Resultados” se enfoca en la eficacia y eficiencia en el uso y la administración de los recursos públicos (UdeG, 2022). Esta visión ayudó a marcar la pauta en la definición de la asignación presupuestaria en este departamento académico.

La propia institución ha establecido una serie de estrategias para la racionalización de recursos, por ejemplo, en enero 2019 se aprobó el “Acuerdo que establece el Programa de Austeridad, Racionalidad y Eficiencia de los Recursos Institucionales de la Universidad de Guadalajara” en el que, entre otras medidas, se disminuían los

¹ Mayor información en: http://www.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/pdi_2019-2025_vision-2030_tradicionycambio_versionfinal_impresion_completo.pdf

gastos por conceptos de viáticos y representación nacional e internacional, se implementaría el uso de firma electrónica orientada a la gestión digital para evitar el uso de papel, así como se privilegiaba el uso de sistemas de videoconferencias para la asistencia a reuniones, lo que evitaría los desplazamientos y su costo². Adicionalmente, en febrero 2020, se aprobó la primera fase de la reingeniería de la Administración General de la Universidad de Guadalajara y la modificación del “Estatuto General de la Universidad de Guadalajara” que, entre sus objetivos establecía el adelgazamiento y una mayor racionalidad en la Administración General³.

Los resultados de estas acciones se plasmaron en el tercer informe de actividades del Rector General, estableciendo que durante los tres años se ahorraron e invirtieron más de mil 338 millones en las escuelas⁴. Aunque estas acciones institucionales se implementaron antes de la pandemia, fueron un antecedente importante para que durante la misma se implementaran estas y otras acciones descritas en el apartado anterior que tuvieron efectos en el ejercicio del gasto de este departamento académico:

- Emisión de documentos oficiales: se disminuyó el costo de consumibles y material de oficina al emitir constancias digitales, lo que permitió reorientar los recursos a la renovación de equipo y mobiliario.
- Expedientes digitales: esta acción permitió la depuración del archivo físico al digitalizar la información histórica a la vez que disminuyó el consumo de papel y material de oficina, lo que permitió reorientar los recursos a la renovación de equipo y mobiliario necesario.
- Eventos virtuales: con el cambio de los eventos a formato virtual se disminuyó el costo de estos por concepto de materiales, logística y gastos de representación, lo que permitió generar nuevos eventos, mejorar el alcance y la difusión de la información en redes sociales, así como la reorientación de

los recursos. De igual manera la asistencia a eventos nacionales e internacionales de manera virtual permitió ahorros que fueron destinados a la mejora de las condiciones de equipamiento.

- Asesorías académicas y sesiones sincrónicas: con la pandemia se efectuaron estrategias de seguimiento académico implementando tutorías y asesorías académicas mediante videoconferencias, lo que permitió que la reorientación del gasto se enfocara en mejores condiciones de equipamiento para el personal académico, favoreciendo de esta manera las sesiones sincrónicas de las clases virtuales.

El uso de las tecnologías de la información en lo público no es nuevo. Las reformas en los modelos de gestión a través del uso de la tecnología, la innovación y el enfoque al beneficiario de los servicios dieron inicio al gobierno digital, el cual es definido por Biancucci *et al.* (2001), Dearstyne (2001) y (Palvia y Sharma, 2007) como el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para proporcionar un acceso más rápido, más económico, más fácil y eficiente en la entrega de información.

Posterior a esta serie de reformas se vinculó al gobierno digital con democracia y participación ciudadana, a partir de estrategias que buscaban mejorar la comunicación entre los ciudadanos y el Estado a través de las nuevas tecnologías, como: portales de internet, correo electrónico o chat virtuales generados como mecanismos de consulta y participación democrática, Instituto para la Conectividad de las Américas (ICA, 2005), por lo que muchas de estas estrategias pueden ser aplicadas a los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esto implica que el uso de

² Consultar en: <https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Acuerdos/acuerdo-rg-002-2019.pdf>

³ Consultar en: http://www.hcgu.udg.mx/sesiones_cg/dictamen-num-iv2020152

⁴ Referencia: UdeG, una universidad más igualitaria y defensora de la salud y los derechos humanos | Gaceta UDG

tecnologías de la información en los procesos de toma de decisiones también tiene su propia experiencia previa, lo cual fue aprovechado por la institución para flexibilizar las sesiones y toma de decisiones durante y posterior a la pandemia.

Durante los dos años de pandemia (considerados por cuatro ciclos escolares de virtualidad) se obtuvieron ahorros que permitieron la reorganización de espacios, el equipamiento de estos y la redistribución de recursos, además, se mantuvieron los eventos de divulgación (en formato virtual) y los productos de investigación (digitales), manteniendo los resultados esperados (el 65% de los recursos se destinó a equipamiento e instalaciones, y un 23% a publicaciones, además, se realizaron eventos virtuales sin costo de operación y con el impacto en la divulgación de un evento presencial).

En este sentido, las estrategias de transición digital y hacia la virtualidad en los procesos académico-administrativos no solo permitieron mantener la calidad de la enseñanza-aprendizaje (el 100% de los académicos manifestó haber cumplido el contenido teórico y temáticos de sus cursos, un 95% manifestó haber logrado las competencias generales del curso), sino que permitieron reorientar los recursos de manera más eficiente (se equipó el 100% de los cubículos de profesores y se han seguido apoyando las funciones de docencia, tutorías e investigación con equipamiento).

No obstante, se debe mencionar que algunos costos en los que se incurrió durante la pandemia fueron trasladados indirectamente al personal académico, que tuvo que adaptar sus espacios domésticos como oficina, utilizar sus propios equipos y erogar lo relacionado con los servicios generales del domicilio, datos que no han podido cuantificarse.

4. Conclusiones

Actualmente la modalidad híbrida vigente en la mayoría de los cursos en estudiantes universitarios de las áreas económico-administrativas permite conservar ciertas ventajas de la pandemia (Covid 19) en el uso de las tecnologías, entre ellas una optimización del tiempo y los recursos asignados para el aprendizaje. Esto plantea una reconfiguración del rol del docente, que fue asumido de manera responsable durante la pandemia, pero que llegó para quedarse.

Existen más opciones para diferentes tipos de perfiles de estudiantes los cuales difieren del estudiante tradicional que únicamente dedica su tiempo a los estudios. Hoy en día el porcentaje de estudiantes que combinan trabajo y estudios crece de manera constante, así como los estudiantes que adquieren responsabilidades de trabajo reproductivo, de tal manera que las diferentes modalidades implementadas plantean una respuesta a estos tipos de perfiles para flexibilizar su trayectoria escolar.

También la capacitación de los profesores, así como la divulgación de sus trabajos de investigación o el trabajo colaborativo (nacional e internacional) se ve potencializada con la optimización de los recursos económicos asignados para dicho objetivo, facilitando las distancias y tiempos. La virtualidad de las actividades favorece la participación de los docentes en los programas de capacitación, actualización y participación en eventos internacionales.

La travesía de la pandemia permitió adaptar procesos de aprendizaje de sesiones prolongadas de *Meet*, *Zoom*, *Webex* o *Teams* que eran desgastantes y no siempre eficientes; se optó por las sesiones cortas, trabajo asincrónico en plataforma, sesiones para resolución de problemas en pequeños grupos de trabajo, reuniones para retroalimentación o resolver dudas sobre proyectos, la incorporación de plataformas o juegos digitales que propiciaban una mayor interacción

entre los estudiantes, así como la creación de contenido multimedia o digital, con una lectura previa donde el estudiante se apropia de los conceptos, temática a tratar y posteriormente realiza presentaciones o videos ejemplificando ese contenido, impulsando el desarrollo de habilidades digitales y manejo de diferentes herramientas.

Se sabe que aún queda mucho por aprender y trabajar, sin embargo mediante este sistema híbrido se busca no dejar de lado lo aprendido durante la pandemia y a la vez fortalecer esa parte de la enseñanza presencial que como se vio es aún necesaria en la formación de los estudiantes para generar debates, proyectos multidisciplinarios, comunicación e interacción con alumnos y profesores, vínculos de pertenencia, desarrollo de las capacidades de socialización, así como de habilidades blandas tan necesarias hoy en día en el ámbito empresarial. También conserva y desarrolla esas habilidades digitales indispensables hoy en día en nuestro contexto facilitando la realización de proyectos o trabajos sin la limitante de la distancia física logrando colaboraciones, así como procesos de aprendizaje nacionales e internacionales.

En este documento se deja la evidencia del compromiso y responsabilidad de los académicos en su práctica docente, quienes se adaptaron de manera casi inmediata a los desafíos de la virtualidad, se prepararon y capacitaron con nuevas herramientas didácticas y tecnológicas, así como con la asesoría a sus estudiantes para que no se quedarán rezagados; entendieron perfectamente el rol y la importancia que estaban jugando en la sociedad.

Otro elemento que queda de manifiesto es la optimización de recursos que se generó durante y posterior a la pandemia; las estrategias para la transición virtual que se implementaron derivaron en una serie de ajustes en el gasto que permitieron optimizar tiempos y recursos. Sin duda, estas acciones se mantendrán vigentes y permitirán la flexibilidad de tiempo, espacio y conte-

nidos en las diversas actividades académicas a la par de los procesos de enseñanza aprendizaje que serán más inclusivos y flexibles con las modalidades híbridas, virtuales o *hyflex*. Las actividades académicas complementarias como eventos y reuniones se verán beneficiadas con estas mismas modalidades, lo que genera disminución de costos operativos y una natural reorientación hacia equipos y actividades sustantivas.

La comunicación entre los seres humanos es difícil, sin embargo, es un elemento nuclear en toda relación. Hoy en día existen diferentes herramientas o plataformas digitales que facilitan o hacen posible una mejor comunicación, sobre todo en el sentido de acortar una distancia física (Leal et al., 2016). Como se mencionó, esto implicó ventajas y desventajas, pero en síntesis podemos decir que estas plataformas o herramientas digitales cambiaron de manera acelerada o drástica los procesos de enseñanza aprendizaje a raíz de la pandemia y posibilitó opciones o alternativas de educación para atender una creciente diversidad de perfiles de estudiantes con diferentes necesidades y trayectorias de vida.

Referencias

- Biancucci, R., Goode, L., Hunter, P., Owings, K., Tucker, A., & Willett, R. (2001). CFO survey- A preview: Electronic government. *Journal of Government Financial Management*, 36-39.
- Caleb Bayo, A., Calsina Ayala, M. T., Cruz Villca, A., & Sandi Torrico, F. (2016). La nueva comunicación, nuevas tecnologías y tendencias. *Revista Investigación y Negocios*, 9(14), 125-131. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000200009&lng=es&tln-g=es
- Crespo, M. y Palaguachi, M. C. (2020). Educación con Tecnología en una Pandemia: Breve Análisis. *Revista Científic*, 5(17), 292-310. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.16.292-310>
- Cubero, R., Cubero, M., Santamaría, A., De la Mata, M., Carmona, M., & Prado, M. (2008). La educación a través de su discurso. Prácticas educativas y construcción discursiva del conocimiento en el aula. *Revista de educación*, (346), 71-104.
- Dearstyne, B. (2001). E-business, e-government information proficiency. *The Information Management Journal*, 17-22.
- Duart, J. y Sangrà, A. (2000). *Aprender en la virtualidad*. Gedisa.
- Esquivel, A. y Canto, P. (2018). Tipos de interacciones en un ambiente virtual de aprendizaje entre estudiantes, profesores y contenidos. *Revista Valera*, 18(51), 263-277.
- Fernández, M., Chamizo, R. y Sánchez, R. (2021). Universidad y pandemia: la comunicación en la educación a distancia. *Ámbitos. Revista Internacional De Comunicación*, (52), 156-174. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.10>
- Forsyth, H., Pizzica, J., Laxton, R. y Mahony, M. (2010). Distance education in an era of elearning: Challenges and opportunities for a campus-focused institution. *Higher Education Research and Development*, 29(1), 15-28. <https://doi:10.1080/07294360903421350>
- González, G. (2021). La realidad como mito: el contexto de las universidades ante la complejidad posmoderna. *Diálogos Sobre Educación*, 12(22), 1-25. <https://doi.org/10.32870/dse.vi22.910>
- Hernández, M. y Ortega, J. (2015). Aprendizaje Electrónico Afectivo: un modelo Innovador para Desarrollar una Acción Tutorial Virtual de Naturaleza Inclusiva. *Formación Universitaria*, 8(2), 19-26.
- Instituto para la Conectividad de las Américas ICA. (2005). *Participación electrónica. Hacia un Gobierno Abierto en América Latina*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI. (2021). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH)*. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/771>
- Leal, C., Tirado, S., Van-der Hofstadt, R., Carlos J. & Rodríguez-Marín, J. (2016). Creación de la Escala sobre Habilidades de comunicación en Profesionales de la Salud, EHC-PS. *Anales de Psicología*, 32(1), 49-59. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.3.184701>
- Musgrave, R. (1959). *The Theory of Public Finance*. McGraw-Hill.
- Núñez, A. (2020). La educación en línea y el rol de la motivación. *Revista Transdigital*, 1(1). <https://doi.org/10.56162/transdigital8>
- Ong, W. J., y Hartley, J. (2016). *Oralidad y escritura: tecnologías de la palabra*. Fondo de cultura económica.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2005). *Public Sector Modernization: Open Government*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - El Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe UNESCO IESALC. (2020). *Covid-19 y educación superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuesta y recomendaciones*. UNESCO.
- Palvia, S., & Sharma, S. (2007). *E-Government and E-Governance: Definitions/Domain Framework and Status around the World*. India.
- Pérez, M. (2021). *Construcción de la oralidad académica en un grupo de estudiantes de pregrado: un estudio desarrollado en un programa de formación docente en el contexto de la pandemia por Covid-19 y el proceso de digitalización de la enseñanza*. Universidad del Valle.
- Pérez, T. A. (2011). El aprendizaje en la era digital. *Diálogos educativos*, (21), 3-20.
- Ramírez, R., y Torres, M. (2015). Desafíos centrales y avances de la política educativa hacia la educación media superior. En R. Ramírez Raymundo (coord.), *Desafíos de la educación media superior* (pp. 219-334). Instituto Belisario Domínguez.
- Rizo, M. (2014). De lo interpersonal a lo intersubjetivo. Algunas claves teóricas y conceptuales para definir la comunicación intersubjetiva. *Quórum Académico*, 11(2), 290-307.
- Román, J. (2020). La educación superior en tiempos de pandemia: una visión desde dentro del proceso formativo. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50, 13-40.
- Shah, Anwar. (2008). *Prestación de servicios públicos*. Banco Mundial.

Universidad de Guadalajara (UdeG). (2019). Acuerdo que establece el Programa de Austeridad, Racionalidad y Eficiencia de los Recursos Institucionales de la Universidad de Guadalajara. <https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Acuerdos/acuerdo-rg-002-2019.pdf>

Universidad de Guadalajara (UdeG). (2020). *Acuerdo que aprueba la primera fase de la reingeniería de la Administración General de la Universidad de Guadalajara y la modificación del Estatuto General de la Universidad de Guadalajara*. http://www.hcgu.udg.mx/sesiones_cgu/dictamen-num-iv2020152

Universidad de Guadalajara (UdeG). (2020b). *Tercer Informe de Actividades*. UdeG, una universidad más igualitaria y defensora de la salud y los derechos humanos | Gaceta UDG.

Universidad de Guadalajara (UdeG). (2022). *Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara*. https://www.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/pdi_2019-2025.pdf

Viloria, H. A. y Hamburger, J. (2019). Uso de las herramientas comunicativas en los entornos virtuales de aprendizaje. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 1(140), 367-384.