EL IMPACTO INSTITUCIONAL Y CURRICULAR DE LA EDUCACION VIRTUAL. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE

María Paula Buontempo y Margarita Cristina Ortiz. UNNE / Programa UNNE-Virtual. pedagogía@unne.edu.ar

INTRODUCCIÓN

Nuestra perspectiva es la de sujetos sociales que buscan la articulación crítica de la teoría con la experiencia de actores protagonistas, sin desprenderse totalmente de ella. Específicamente intentamos reconstruir la historia del Programa UNNE-Virtual y conceptualizar nuestra propia práctica como gestores de cambios institucionales e innovaciones curriculares.

Presentamos una aproximación a las percepciones en torno al impacto del Programa UNNE-Virtual, a partir de la interpretación de los significados otorgados por sus protagonistas y desde una perspectiva socio-histórica situacional. La percepción de lo institucional con dicho enfoque, nos posicionó en la psicopedagogía institucional de Butelman y en la psicología institucional (Mezano[1]). Por otra parte, armar la "*novela institucional*" del proceso de construcción de las nuevas miradas de la Universidad Nacional del Nordeste, implicó triangular las narrativas (historia oral) con las expresiones discursivas de los documentos.

No pretendemos presentar una única perspectiva teórica del caso en estudio, pero lo hacemos en virtud de la necesidad de acotar el análisis en este evento. Proponemos la *teoría de las organizaciones desde su perspectiva cultural*, pues contiene categorías conceptuales que permiten comprender algunas relaciones entre los cambios institucionales y las innovaciones curriculares en el tránsito hacia una universidad bi-modal.

[1] Citado en Butelman, I.(1998) .Cap.2.

LAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS DEL CAMBIO E INNOVACIÓN EN EL AMBITO UNIVERSITARIO

El currículo en la Educación Superior puede ser entendido como un proyecto colectivo con una direccionalidad definida, eje integrador de la docencia en torno a reflexiones y acciones académicas por parte de sujetos sociales. Los sujetos de la determinación, estructuración y desarrollo curricular son mediadores, es decir sujetos que han incorporado -a veces contradictoriamente-, proyectos institucionales y profesionales, que llevan a actitudes de resistencia, indiferencia y promoción frente a la innovación curricular.

Las reflexiones en torno a los mecanismos mediante los cuales la cultura institucional incorpora valores y prácticas hegemónicas dominantes y, al mismo tiempo, gesta su propia resistencia, han llevado a dimensionar las organizaciones educativas como mediadoras de las diferentes luchas que se libran en espacios sociales más amplios. Esta mediación, en el caso de la docencia universitaria se libra en torno a la orientación social, productiva y humana buscada en los egresados.

Las instituciones establecen prácticas, tradiciones, mitos, símbolos y creencias que se interiorizan profundamente en las referencias de la acción de los sujetos. Por ello, las autoridades, profesores, estudiantes y otros sectores mantienen esquemas de representación de la práctica docente enraizada en el quehacer académico, administrativo y político de las instituciones.

Toda innovación implica afectar las premisas del comportamiento de los sujetos, de sus marcos de referencia, de su concepción del espacio institucional, de la configuración de los actores en una estructura de poder. La transformación curricular requiere de una dinámica institucional que de sustrato al cambio y que provea mecanismos eficaces de sustitución de valores.

La cultura institucional se genera a partir de las prácticas en una organización. Son las prácticas fundamentales para la vida institucional las que más afectan los patrones culturales de la organización. Es por eso, que la práctica de la educación virtual de las ofertas académicas de grado y postgrado, deviene un elemento medular en el proceso de cambio institucional, un mecanismo detonador de innovaciones curriculares, un proceso regenerador de creencias y valores.

Desde la teoría de las organizaciones, innovación y cambio son procesos relacionados, concibiendo al primero como proyecto y al segundo, como resultado. Diversos enfoques contribuyen a explicar el cambio organizacional. Hemos seleccionado para el análisis de los diferentes niveles de complejidad del análisis del cambio, ciertas categorías teóricas.

Algunos autores consideran que el cambio en una organización es un proceso por el que se incorporan nuevas tareas al quehacer de la institución. Esta es una visión mecánica del cambio consistente con una perspectiva burocrática de la organización, en la que el cambio consiste en romper con el statu quo vigente, con las rutinas institucionales.

Otros autores (Simon, March) conciben el cambio como sustitución de los mecanismos institucionales creadores de premisas de decisión. Los sujetos actúan conforme a premisas de decisión provistas por la organización y que se articulan en la acción colectiva en función del grado de identificación y del nivel de conflicto existente. El mecanismo básico de acción es el cambio en las premisas decisorias.

De acuerdo con Crozier y Friedberg, las organizaciones son esencialmente espacios de poder y conflicto entre grupos e individuos. El cambio surge de una nueva reconfiguración entre actores que modifica los espacios existentes y en el que se desencadena un proceso de ajuste y redefinición de relaciones de poder. En consecuencia, la capacidad de direccionar el cambio desde la cúspide organizacional es nula, pues está sujeta a percepciones individuales y no institucionales.

Los estudios de Terreberry, entre otros, destacan la importancia del contexto en el cambio organizacional. En este sentido las organizaciones tienden a desarrollar mecanismos de adaptación a los cambios contextuales, por lo que los cambios internos a nivel de estructura y procesos decisorios, derivan del proceso adaptativo. La búsqueda de supervivencia garantiza la inducción permanente de cambios.

Para autores como Ott y Van Maanen, el cambio es un proceso que remite a la cultura institucional. Desde esta perspectiva, la UNNE como organización porta principios, valores, lenguajes, mitos y creencias, que constituyen un todo simbólico, una cultura institucional que permea los comportamientos individuales y establece las reglas "no habladas" del juego organizacional. El cambio se logra en la medida es que es asimilado por la pautas culturales y de este modo, se incorpora a la dinámica de la organización como práctica, estrategia o actitud. Desde este enfoque, el cambio es un proceso altamente complejo. Los rasgos de las especificidades culturales son fundamentales para entender el universo organizacional .

Cada uno de estos enfoques provee referencias para entender el cambio en las culturas institucionales universitarias y la innovación en las prácticas pedagógicas de formación.

Por otra parte, los estudios en instituciones universitarias muestran la tendencia histórica a asimilarse al modelo burocrático tradicional, con división del trabajo altamente estructurada, jerarquía vertical y centralizada y basada en procedimientos y regulaciones excesivas o a estructurarse como una burocracia profesional, en la que la cultura institucional tiende a reproducir las decisiones colegiadas y consensuales. Estos modelos entran en contradicción con los requisitos de flexibilidad e innovación en los procesos curriculares.

La universidad como organización fue diseñada en la Edad Media y si bien en estos diez siglos de evolución ha experimentado fuertes cambios, algunos aspectos se mantuvieron inmutables como la presencialidad.El

paradigma clásico de la universidad tradicional no resulta congruente con las nuevas realidades y demandas sociales y científicas. Abandonar la presencialidad como modelo exclusivo y excluyente consiste en un cambio estructural que puede resultar dramático, pero se muestra como necesario.

La Universidad Nacional del Nordeste - a pesar de sus escasos 50 años- no escapa a esta realidad, ha transitado de un modelo vertical y centralizado a un modelo más descentralizado y tendiente a horizontalizar la estructura institucional y desde el año 2005, de una universidad presencial a una universidad bi-modal.

Este proceso de transición en palabras de sus actores "*genera dilemas que provocan conflictos, lucha entre la tradición y el cambio, entre sus valores tradicionales y estilos de decisión y gestión y los nuevos mecanismos de discusión y consenso, de planificación participativa y gestión asociada con otros actores del contexto regional-local"* (MP1).

Se trata de formas nuevas y diferentes de educación y de la institución universitaria, impulsando tales cambios mediante los nuevos procesos y teorías de la innovación. Se requiere promover experiencias innovadoras a partir del desarrollo de diversas estrategias y mecanismos de flexibilidad globales, que involucren a toda la organización: estructura curricular y administrativa, diseño educativo, utilización de materiales didácticos y tecnologías de la información y la comunicación; con el fin de satisfacer las necesidades de formación permanente y distribución del conocimiento.

PROGRAMA UNNE-VIRTUAL: DINAMIZADOR DE CAMBIOS E INNOVACIONES

Asumimos el Programa UNNE-Virtual como institución -en tanto forma social organizada y cuerpo normativo jurídico cultural compuesto de ideas, valores, creencias, leyes, etc.-, que determina la forma de intercambio social y tiene sustento material en la organización. En tanto organización,

configura un grupo humano complejo que actúa en un contexto también complejo, para la realización de fines y necesidades específicas.

La diferenciación de otros Programas y el logro de un status propio, constituyó un desafío permanente y fuente de las tensiones y conflictos en el proceso de construcción de la identidad institucional. En este sentido, el Programa -como toda propuesta de cambio-, fue (y es) una institución compleja y en permanente tensión con el afuera y el adentro, o sea, entre las propias necesidades de supervivencia y las exigencias del contexto social que lo atraviesan y entre las exigencias y presiones de las necesidades de sus propios integrantes y en un reservorio social de recuerdos individuales – documentos psicológicos marginados de la historia oficial-que constituyen una trama social (Butelman y Mezano:1998), perspectivas relevantes para la construcción y re-construcción de la memoria institucional.

La Resolución N° 185/01 es un hito fundamental en el devenir histórico institucional del Programa, ya que refiere a la aprobación del Proyecto de Creación de la Oferta Virtual del Nordeste. Los *fundamentos* sintetizan las aspiraciones y demandas de la comunidad académica de la Universidad, en respuesta a los cambios del contexto. Al respecto, se señala el impacto de las nuevas tecnologías de la información y comunicación – y básicamente de Internet- en los modos de transmisión del conocimiento en la educación en general y en el sistema de educación superior en particular, generando la necesidad de *"redefinir los sistemas educativos y las instituciones universitarias tradicionales".*

Tal como expresa la actual Directora Ejecutiva *"Más allá de una mirada descriptiva de las finalidades, propósitos, logros y datos cuantitativos, una visión de la corta historia del Programa, nos permite identificar tres momentos cruciales, en los que considero vale la pena detenerse, por la manera en que impactaron, dando nuevo impulso y sentido a las prácticas que en él tienen lugar".*

El primero, refiere a la definición de un *Modelo de EaD* de posicionamiento para el diseño e implementación de ofertas educativas virtuales en el contexto de la Universidad. El segundo, se vincula con la puesta en marcha de un *campus virtual*, que permitió una significativa reconfiguración del Programa. El mismo, permitía *"construir alternativas innovadoras para la enseñanza, el aprendizaje y la comunicación, ofrecer a los destinatarios de la enseñanza experiencias de formación con diferentes tecnologías, ampliar las estrategias de intercambio y comunicación en el marco de propuestas formativas",* mientras que el último, trata la *vinculación con la comunidad universitaria.*

El modelo integral de educación virtual tiene como particularidad el diseño de un sistema centralizado enmarcado en una propuesta institucional concreta, apoyado en tecnologías y en un sistema de gestión y administración que se encuentra en plena etapa de implementación.

Desde nuestra perspectiva la educación virtual es aquella que pretende facilitar el aprendizaje y mejorar su calidad, con el apoyo de las TIC's. Se trata de una propuesta que responde a un modelo pedagógico a partir del cual se trata de construir un puente entre el conocimiento y el sujeto que aprende, tarea que supone un cambio de roles en los actores involucrados así como la transformación del diseño institucional.

Los componentes de la Metodología de formación no presencial se conciben como un sistema integrado, definido a la luz de un Modelo Pedagógico Integrador, que pone al servicio de la enseñanza y del aprendizaje las ventajas de las TIC's. El problema reside en la capacidad de generar cambios significativos en dos aspectos principales: la cultura docente y la organizativa. (Bates A.: 2001[2])

La promoción y puesta en marcha de experiencias innovadoras en las instituciones requiere de un plan de acción determinado y guiado hacia lo

[2] Bates, A. (2001) *Cómo gestionar el cambio tecnológico*, España. Gedisa.

que la sociedad espera de ellas –pertinencia3-. La innovación también comporta tensiones sociales y, por consiguiente, la dinámica de la innovación mal utilizada puede contribuir a aumentar la brecha entre localidades con diferentes niveles de desarrollo.

EL IMPACTO INSTITUCIONAL Y CURRICULAR DEL PROGRAMA UNNE-VIRTUAL

El Curso de Apoyo al Ingresante (CAI) fue la experiencia protagónica que puso a prueba el Programa y a sus actores en el contexto de la UNNE. El mismo se desarrolló de modo virtual desde diciembre de 2001 y hasta marzo de 2002. A partir de entonces se sucedieron cambios al interior del Programa. Uno de los más relevantes en el devenir del Programa se dio en marzo de 2005, *"momento en el que se considera a la EV como una línea de acción prioritaria para el desarrollo de la Universidad a los efectos de dar respuesta a las demandas de un entorno en constante cambio y evolución, atendiendo a la formación y difusión del conocimiento bajo una modalidad diferente".*

Una apretada síntesis permite visualizar la incorporación de la modalidad virtual desde mediados del 2005 a marzo del 2008 y la génesis de redes:

- 14 unidades académicas trabajando de modo articulando con el Programa Central.
- 62 aulas en línea, 752 ingresos diarios a la plataforma, 4.304 estudiantes incluidos en el sistema, más de 300 docentes formados en la modalidad.
- 35 cátedras pertenecientes a distintas carreras de la UNNE, que incorporan a sus aulas universitarias las ventajas de la modalidad virtual, enriqueciendo de este modo la propuesta educativa.

[3] Acceso, participación, enseñanza y aprendizaje, investigación, extensión, articulación mundo laboral, desarrollo de la comunidad.

- 4 cursos de extensión, en tanto propuestas formativas para la adquisición de diversas herramientas, posibilitando la capacitación contínua en diferentes áreas del conocimiento.

Ocupan un lugar importante los cursos destinados a los futuros ingresantes a la UNNE (CAI), cuyos objetivos son la formación de competencias para el estudio independiente, buscando una adecuada articulación con las disciplinas afines a la carrera seleccionada. Si bien el CAI continúa, la historia evolutiva en tanto Programa sistémico y complejo, que se adapta a contextos situados, permitió la emergencia de un proyecto que conserva, suprime y supera el ayer, el hoy y el mañana en una nueva síntesis. Así lo expresa uno de los actores *"El de hoy, está centrado en nuevos objetivos, nuevas líneas de trabajo, con prioridades marcadas y con ejes estratégicos sobre los cuales trabajar".*

- 2 redes colaborativas que reúnen profesionales y actores de distintas partes del mundo. Se trata de la Red de Investigadores y Actores sociales y de la Red Interuniversitaria e Iberoamericana de Educación, Ëtica y Ciudadanía.
- 6 carreras (Tecnicaturas) que brindan la formación técnica necesaria para una rápida inserción laboral. Las mismas se desarrollan actualmente, en los Centros Regionales Universitarios, localizados en el interior de las provincias de Corrientes y del Chaco.

Atento al consenso respecto del valor de la formación en conocimientos socialmente significativos para la vida y el trabajo, para el aprendizaje de la convivencia social y de la participación ciudadana y de su aporte al desarrollo socio-económico, el Programa UNNE-Virtual, buscó el fortalecimiento de los puentes entre los diferentes actores que miran la interacción sistema de educación superior-desarrollo sustentable, económico-productivo y ambiental de la región desde diferentes puntos de vista. Surgieron así, las propuestas de Unidades de Extensión Aulica (UEA)y recientemente, los Centros Regionales Universitarios.

Las *extensiones áulicas* y las nuevas modalidades de enseñanza mediadas por las TICs, constituyeron en un "momento" del devenir histórico del Programa UNNE-Virtual, instrumentos de orientación hacia una universidad dinámica, adaptable a los cambios y necesidades del contexto, con capacidad de atender a poblaciones distantes aprovechando las potencialidades que brindan los recursos tecnológicos en la educación, en suma, en una universidad bi-modal.

Los cambios en las formas de provisión de la formación profesional y las nuevas alianzas entre el Estado (Universidad) y los sectores del mundo económico-productivo y socio-cultural (sociedad), constituyen hitos en la búsqueda de acciones de mejoramiento del Programa UNNE-Virtual y son objeto de evaluación por parte de los actores del mundo académico, del trabajo y de la comunidad en general.

En este marco, los *Centros Regionales Universitarios*, resultan de nuevas miradas y se conforman con el firme propósito de convertirse en un nodo-red de desarrollo de la comunidad y la región. Los responsables de los CRU, expresan que "*de este modo, la Universidad mediante la gestión asociada y participativa con otros actores sociales, amplía y democratiza la educación*". Por otra parte, las voces del equipo técnico-docente del Programa UNNE-Virtual, destacan que "(…) *la educación virtual es la modalidad que posibilita el nuevo posicionamiento de la UNNE en la región* ".

Estas y otras acciones del Programa UNNE-Virtual han dado lugar a variados y significativos cambios institucionales e innovaciones curriculares:

- Creación de Departamentos de Educación Virtual o afines en el 44% de las Facultades de la U.N.N.E. Esto significó mejora en la infraestructura y equipamiento.
- Configuración de una nueva cultura universitaria con énfasis en el estudiante, en el aprendizaje y en la formación de competencias. Esto se tradujo en experiencias pedagógicas innovadoras con

incorporación de las TIC's, cuyos resultados se presentaron en las Jornadas de Comunicación de Experiencias Innovadoras (2005-2007).

- Mejora de las condiciones laborales, a través del reconocimiento de la carga horaria de tutorías y tareas de coordinación, como tareas de docencia.

El impacto también se dio también en los cursos y cátedras que incorporan la educación virtual como complemento de la modalidad presencial. La organización del aula virtual requiere del trabajo coordinado del equipo docente de las diferentes cátedras con el equipo técnico-docente del Programa UNNE-Virtual, de procesos de revisión crítica y reflexiva de las prácticas habituales, lo que da ligar a modos variados de configuración de aulas contextualizadas en función de las culturas profesionales, disciplinas científicas y pautas institucionales de organización.

Los cambios trascienden las fronteras de los Campus Resistencia y de Corrientes, a través de nodos-red: Extensiones Äulicas (2006-2007) y Centros Regionales (2007-2008). Los últimos generados mediante la planificación participativa y gestión asociada (UNNE- Municipios, Empresas, Fundaciones y otras instituciones del NEA).

A MODO DE REFLEXIONES FINALES

Los cambios e innovaciones se han dado al interior del Programa UNNE-Virtual y se traducen en el ámbito de la Universidad y del contexto socio-económico y político del NEA, MERCOSUR, Norte Grande, etc.
La mirada desde los actores y a partir de los tiempos construidos, de historias singulares y plurales, permite develar un Programa con un nacimiento aislado y silencioso y un crecimiento en un continuum cuali-cuantitativo.

Si bien el análisis en esta comunicación se centra en el impacto institucional y curricular del Programa UNNE-Virtual, podemos inferir que los cambios e

innovaciones en el propio Programa, generaron condiciones de posibilidad en las distintas Unidades Académicas y en otras instituciones del medio, operaron como motor dinamizador. Al respecto, caben destacar algunos hechos claves:

- La Educación Virtual como un eje de política universitaria
- La decisión política de dependencia jerárquica de la Secretaría General Académica de la Universidad y de creación de la Dirección Ejecutiva del Programa UNNE-Virtual.
- El liderazgo de la conducción del Programa
- La implementación de metodologías de planificación participativa y gestión asociada, basada en una nueva concepción de territorialidad.
- La actitud ante un contexto crítico y cambiante, posibilitando la anticipación de escenarios futuros.

El año 2005 significó la transición hacia cambios profundos, un hito que implica ruptura – a modo de "un antes y un después" que se enlazan en el tiempo no cronológico-, y aflora como el momento en el que metas, utopías, intereses, expectativas se conjugan en una totalidad que trasciende el ámbito físico del Programa y de la misma U.N.N.E. El Programa se posiciona estratégicamente...no obstante queda mucho camino por recorrer, hay deudas que saldar (espacio propio), hay logros que sostener y errores y obstáculos que superar.

Por otra parte, hacer referencia a los resultados institucionales del Programa, es captar la complejidad del sistema de educación virtual en nuestra Universidad.

Los cambios e innovaciones se traducen al interior de las Facultades e Institutos con la creación de Departamentos de Educación Virtual o afines; la aparición de una nueva cultura universitaria con énfasis en el estudiante, en el aprendizaje y en la formación de competencias y en la mejora de las condiciones laborales.

Lo interesante del caso, es que el impacto se dio también en la modalidad presencial, con una revisión crítica y reflexiva de las prácticas habituales.

El impacto institucional y curricular trasciende las fronteras de los Campus Resistencia y Corrientes, en primer lugar, mediante las Extensiones Äulicas y posteriormente, con los Centros Regionales Universitarios, los que actualmente operan como nodos-red. A diferencia de las primeras, que fueron experiencias de articulación Facultad- Municipio, los Centros Regionales son generados mediante la planificación participativa y gestión asociada :UNNE- Municipios y otras instituciones del NEA, en base a un nuevo concepto de territorialidad.

En síntesis, la Universidad del Sol se adaptó a la sociedad de la información, no solo con la institucionalización del uso pedagógico de las NTICs, sino con la renovación e innovación de sus prácticas de enseñanza y aprendizaje.

Los estudios de Terreberry, entre otros, destacan la importancia del contexto en el cambio organizacional. En este sentido las, por lo que los cambios internos a nivel de estructura y procesos decisorios, derivan del proceso adaptativo. La búsqueda de supervivencia garantiza la inducción permanente de cambios.

El análisis de los cambios inducidos por el Programa UNNE-Virtual en la trama institucional e intersectorial de la Universidad, nos permiten hipotetizar que el cambio fue (y es) asimilado por las culturas institucionales académicas singulares y en consecuencia, se incorporó a la dinámica de la organización como práctica, estrategia o actitud. No obstante, otra hipótesis que surge del estudio es la del cambio como proceso adaptativo, particularmente en el Programa en tanto organización que tiende a desarrollar mecanismos de adaptación ante los cambios contextuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuña, A; Lucero, M.; Marilef, M. y Plaza, J.: (2006) La historia de la EaD en la UNCo: Un largo camino recorrido y otro tanto por recorrer. Comunicación presentada en el IV Seminario Internacional. II Encuentro Nacional de Educación a Distancia ¿Edudiseños o tecnodesignios? RUEDA, Córdoba
- Bates, A. (2001) *Cómo gestionar el cambio tecnológico*, España. Gedisa.
- Barnett, R. (2001): Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad. Barcelona: Gedisa.
- Byosiere, P., Bueno, E, Salmador, P y Senoo, D. (2000) "La construcción de una red de conocimiento transorganizativa", en Bueno, E. (2000) Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual. Madrid : Instituto Universitario Eurofórum Escorial, pp.46-49.
- Butelman, I. (1998) (comp.) Pensando las instituciones. Paidós. Bs. As.
- Casas Armengol, Miguel (2007) "Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento" en, Marta Mena –comp.- *Construyendo la nueva agenda de la Educación a Distancia*, Buenos Aires: La Crujía. (p. 283-308)
- Crozier, M.(1969), *El Fenómeno Burocrático*, Buenos Aires: Amorrortu, 1969.
- García Aretio, L. (coord.) (2007): *De la educación a distancia a la educación virtual.*. Barcelona: Ariel.
- Fernández, L. (1998) Instituciones educativas. Dinámica institucional en situaciones críticas. Paidós. Bs. As.
- Friedberg,E (1993) Le pouvoir et la règle.Dynamiques de l'action organisée. París: Seuil
- Halperin Donghi, T. (1998) El espejo de la historia. Problemas argentinos y perspectivas latinoamericanas. Bs. As.: Sudamericana:

- Kaplún, G. (2005): Aprender y enseñar en tiempos de Internet. Formación profesional a distancia y nuevas tecnologías. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Lapassade, G. (1978) El analizador y el analista. Barcelona: Gedisa.
- Lewin, K. (1978) La teoría del campo en la ciencia social. Bs. As.: Paidós.
- Merleau-Ponty, M. (1975) Fenomenología de la percepción. Barcelona: Península.
- Marc. E y Piccard, D. (1992). La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación. Buenos Aires: Paidós.
- March J. y Simon,H. (1977) T*eoría de la Organización.* Barcelona: Ariel. 1977.
- Mendel, G. (1972) Sociopsicoanálisis I, Buenos Aires: Paidós.
- Mezzano, A. C. de: "Recuerdos personales-memorias institucionales: hacia una metodología de indagación histórico-institucional". En: Butelman, Ida (comp.): Pensando las instituciones. Sobre teorías y prácticas en la educación: Buenos Aires, Paidós, 1998; capítulo 2.
- Shafritz,J y Ott ,J. (1987) Classics of organization theory.Chicago:Dorsey Press
- Perona, H. J. de *Aprender y enseñar a distancia*, En: http://www.edu.ar . Consulta: 05/07/06.
- Ricoeur, P. Tiempo y narración III. El tiempo narrado, trad. A. Neira, Madrid/México, Siglo XXI, en especial pp. 694-717.
- Sánchez Martínez, E. (2005): Para un planeamiento estratégico de la educación. Elementos conceptuales y metodológicos. Córdoba: Brujas.
- Schlemenson A. (2003) Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Cap. 2. Bs.As: Paidós.
- Tedesco, A. B. Educación a distancia: entre los saberes y las prácticas, En Etica@net. Revista en línea, año 2, N° 5, diciembre 2005. Granada (España).

- Terreberry, S. *The Evolution of Organizational Environments*. Administrative Science Quarterly, 12, 1968.
- Vargas Melgarejo, L.M. (1995) Sobre el concepto de percepción. Univ. Autónoma Metropolitana Xochimilco. México.
- Van Maanen, J. (1976). Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization. En Van Maanen, J. (Ed.). Organizational Careers. Some New Perspectives. Nueva York. Wiley.
- Watzlawick, P, y Krieg, P. (1995) El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Barcelona: Gedisa