

Apertura / Vol. 1, núm. 1, octubre de 2009

Universidad de Guadalajara

apertura@udgvirtual.udg.mx

ISSN (versión impresa): 1665-6180

ISSN (versión electrónica): en trámite

Número de reserva (versión electrónica):
04-2009-080712102200-203

México

Sección: el tema

La gestión en modalidades de programas a distancia. Estudio de caso

Verónica García Martínez*

Mario Hernández Chirino**

César Manuel Santos Fajardo***

Angélica M. Fabila Echauri****

*Doctora en Ciencias Sociales. Profesora investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Avenida Universidad, Zona de la Cultura, s/n, Villahermosa, Tabasco. Correo electrónico: vero1066@hotmail.com

**Doctor en Filosofía. Profesor investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Avenida Universidad, Zona de la Cultura, s/n, Villahermosa, Tabasco. Correo electrónico: poe68@hotmail.com

***Maestro en Tecnología Educativa. Profesor investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Avenida Universidad, Zona de la Cultura, s/n, Villahermosa, Tabasco. Correo electrónico: juchiman01@hotmail.com

****Maestra en Tecnología Educativa. Profesora investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Avenida Universidad, Zona de la Cultura, s/n, Villahermosa, Tabasco. Correo electrónico: angelifa@hotmail.com

Fecha de recepción del artículo: 24/08/2009

Fecha de aceptación para su publicación: 13/09/2009

Contenido del artículo

[Resumen](#)

[Abstract](#)

[La gestión en las organizaciones educativas](#)

[La gestión en las modalidades educativas no convencionales. Los programas a distancia](#)

[La gestión en programas a distancia de una institución.](#)

[Estudio de caso](#)

[Metodología](#)

[Delimitaciones contextuales](#)

[Gestión de proyectos](#)

[Gestión del aprendizaje](#)

[Gestión administrativa](#)

[Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN

La gestión es un aspecto determinante en cualquier estrategia aplicada en las organizaciones educativas. Puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de una política o programa. Por desgracia, es difícil de asir, incluso de advertir. Es importante que se realicen estudios orientados a evidenciar su trascendencia, lo que puede proporcionar recursos administrativos tendentes a mejorar los procesos. En el presente artículo se exponen los resultados de un estudio realizado a programas a distancia de una institución de educación superior del estado de Tabasco, como parte de un proyecto mayor en el que se busca identificar factores limitantes o motivadores del desempeño de programas no convencionales. El

ejercicio analítico se basó en una propuesta de modelo de gestión, y los datos se recogieron a través de los documentos que fundamentan la modalidad y de entrevistas con personal de los programas. Los resultados apuntan a que los problemas de gestión en las modalidades no convencionales se van resolviendo en la medida en que surgen, debido a la falta de lineamientos institucionales expresos, y a fin de asegurar el avance de los programas educativos, lo que denota la necesidad de atender este aspecto.

Palabras clave:

Gestión, modalidades no convencionales, educación a distancia.

[volver a contenido](#)

**Management or distance learning programs.
A study case**

Abstract

The management is a key factor in any strategy implemented in educational organizations. It can make the difference between success and failure of a policy or a program. Unfortunately it is difficult to grasp, even to become aware. It is important to undertake studies to demonstrate its significance, which can provide resources to improve administrative processes. The present paper reports the results of a distance programmes from an institution of higher education as part of a larger project that seeks to identify factors motivating or limiting the performance of non-conventional programs. The analytical exercise was based on a proposed management model, and data were collected through the documents that support the mode, and interviews with programmes staff. The results suggest that the management problems in non-conventional modalities are solving when they arise, this because there are not institutional guidelines, and

to assure the advancement of educational programmes, which reflects the need to address this aspect of this modalities implementation.

Keywords:

Management, non-conventional methods, distance education.

[volver a contenido](#)

LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Los retos perennes que enfrentan las instituciones de educación superior son muchos; algunos más urgentes, más difíciles, o más intangibles que otros. Uno de ellos es la modernización constante de sus procesos, para adaptarse al cambiante entorno macrosocial. Además de la transformación permanente del currículo de sus planes y programas, la universidad tiene el compromiso de mejorar de manera sostenida: la formación del personal; la vinculación con los sectores social y productivo; la oferta de profesionales de calidad; y la ampliación de equidad y cobertura, por mencionar algunos. Una estrategia para enfrentar los desafíos del sistema educativo mexicano es la firma de la Alianza por la Calidad Educativa, que busca transformarlo para que responda al contexto mundial, sobre todo en términos de equidad y calidad; dos de los procesos prioritarios del eje rector de modernización se orientan al uso de las tecnologías de comunicación e información y a la gestión. De esta última existe poca literatura sobre las instituciones educativas en México. García Garduño (2004) afirma que hay pocas obras y estudios que se dediquen a analizar las características propias de la gestión educativa mexicana y que recuperen “la sabiduría administrativa de los buenos directores y supervisores”.

En los múltiples estudios sobre educación superior, la gestión no es un tema muy abordado. De Vries e Ibarra (2004) señalan que los

investigadores se han centrado en la consideración de las formas de gobierno y las estructuras de poder de la universidad, y han soslayado el examen específico de los procesos decisorios y sus efectos proyectados o imprevistos:

Si por gestión entendemos *las maneras específicas en las que la universidad se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales*, entonces nos atrevemos a afirmar que se trata, hasta ahora, de un campo problemático casi inexplorado, que ha quedado marginado de los debates en curso sostenidos por los estudiosos y expertos de la universidad (De Vries e Ibarra, 2004, p. 575).

Para la comprensión de este concepto de gestión se debe aclarar: 1) lo que entrañan esas *maneras específicas de organizar y conducir*, y 2) que la *universidad* es una persona moral, compuesta por unidades funcionales conformadas, a su vez, por personas físicas, quienes al final organizan y conducen a la institución, ya sea en forma colegiada o individual. El tema de la gestión es bastante complejo; se aterriza mayormente en arenas como la empresarial y del Estado (García Garduño, 2004), y dentro del conjunto de las organizaciones, la universidad ha sido catalogada como una forma especial o excepcional (De Vries e Ibarra, 2004). El estudio de ésta en materia organizacional implica una doble complejidad, ya que, además de la multiplicidad de enfoques teóricos existentes, se deben reconocer las especificidades de la universidad como organización no asimilable a las formas más típicas de la empresa o la burocracia estatal (De Vries e Ibarra, 2004).

Aunados a los problemas anteriores, existen otros, como la tendencia a desvincular el problema organizativo y el pedagógico en la revisión de los procesos de las instituciones educativas. Ezpeleta y Furlán (1992) sostienen que ha sido habitual el abordaje independiente de ambas dimensiones y que es necesario que la gestión vaya indisolublemente unida a la revisión de su funcionamiento pedagógico. Ezpeleta (1992) afirma que la creciente atención a las políticas públicas que caracterizó a la última década, otorgó

a la gestión un carácter estratégico. Sin embargo, en la publicación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) *Antología de gestión educativa* se afirma que el enfoque estratégico considera que la escuela no puede ser analizada y su desempeño no puede ser evaluado a través de un modelo de entradas y salidas propias del análisis funcional estructuralista. “La escuela es mucho más que una caja donde ingresan alumnos y salen egresados con un perfil de salida” (SEP, s/f, p. 155). Así que también existe esta dificultad de utilizar un corpus teórico para abordar el estudio de este fenómeno.

La SEP elabora una definición de gestión de las instituciones educativas que denomina *gestión escolar* como “...el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en- con para la comunidad”. En este sentido, se promueve el enfoque no- administrativo de “hacer que las cosas funcionen”; el concepto se aproxima más al de dirección o gobierno, entendidos como actividades para generar procesos de transformación de la realidad. “Esta noción conlleva la idea de *participación colectiva* por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación que se construye” (SEP, s/f, p. 146). Esta conceptualización concuerda con la idea vertida por la OCDE (1997) que alude a la gestión de las IES como una actividad marcada por la atención que demandan los asuntos y problemas cotidianos. En ellas, existe una tendencia a que las rutinas administrativas estén influidas por la *búsqueda de acuerdos por consenso*. Prevalcen en muchos casos las decisiones coyunturales más que la planeación estratégica a mediano plazo (OCDE, 1997).

Murgatroyd y Morgan (1992), en su análisis sobre la gestión de la calidad total en un centro docente, presentan una definición de gestión que nos parece oportuno recuperar: “Capacidad que tiene el personal del centro para proporcionar un conjunto de servicios adecuados a los alumnos que han sido admitidos, dentro de los límites que

marcan los recursos disponibles y para obtener un buen nivel de rendimiento de los alumnos gracias a estos servicios”.¹ Para fines del presente análisis, concebimos la gestión dentro de la universidad, particularmente, como el “conjunto de acciones llevadas a efecto por el personal administrativo y docente de alguna unidad, departamento o instancia, para satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios educativos que ofrece, mediante decisiones colectivas tomadas o no, dentro de un marco de normas o lineamientos establecidos anticipadamente”. Queremos decir con esto que, en muchas ocasiones, cuando no existen las bases institucionales que estimulen la fluidez de los procesos (administrativos, educativos), las decisiones de los administrativos y los docentes deben atender a la solución expedita de los asuntos y problemas cotidianos, incluso de manera intuitiva o basada en la experiencia. En la revisión del concepto advertimos la recurrencia de ideas como: la toma de decisiones, acciones, bien común y calidad. Si éstas permearan como procesos prioritarios de los administradores educativos, quizá no urgiera el establecimiento de alianzas y medidas urgentes.

[volver a contenido](#)

LA GESTIÓN EN LAS MODALIDADES EDUCATIVAS NO CONVENCIONALES. LOS PROGRAMAS A DISTANCIA

Si el problema de la gestión es complejo en las organizaciones educativas convencionales, aún más en aquellas que ofrecen modalidades que no se apegan al modelo tradicional, como la educación a distancia. Ruiz (2005) destaca la necesidad de modernización de las universidades a través de alternativas estratégicas que posibiliten la incorporación de las modalidades no convencionales, las cuales representan oportunidades de una mayor equidad, expectativas de movilidad social, y disminución de las distancias de distribución de los ingresos. Presenta tres estrategias, de las cuales recuperamos una, que

nos parece más acorde con nuestro tema: *modificar la organización y estructura para que permitan crear una entidad con autonomía y capacidad de gestión, para el desarrollo de programas en modalidades no convencionales.*² Para ello, se deben crear instancias o, por lo menos, comisiones especiales que coadyuven a la incorporación efectiva de estos modelos en las instituciones de educación superior.

Moreno (2007) señala que “...si la educación a distancia es por naturaleza innovadora, no la desnaturalicemos, no la atemos con camisas de fuerza que limiten su esencial modo de ser”; esto, en alusión a la complejidad del fenómeno educativo que se acrecienta en esta modalidad, debido a la necesidad de tomar en consideración diferentes tipos de gestión: académica, administrativa y tecnológica, para avanzar en el aseguramiento de la calidad.

Piñero y García (2007) opinan que la innovación implica un sistema de educación superior que debe no sólo promover la transformación curricular, pedagógica, investigativa y de vinculación, sino una innovación en los procesos, procedimientos e información asociados a la administración y gestión de las funciones primarias universitarias: “Pretender la réplica del modelo clásico presencial de gerencia y organización universitaria puede llevar al fracaso de proyectos no convencionales de educación”. Actualmente, se pueden identificar cinco etapas³ en las que se encuentran las universidades que han decidido implementar sistemas a distancia, y que van desde la virtualidad como complemento de lo presencial, hasta la virtualidad total (Mena, 2004); la mayoría se coloca en una etapa intermedia que se denomina bimodal o mixta.

Duart y Lupiañez (2005), en su trabajo “Gestión y administración del *e-learning* en la universidad”, recopilan varias experiencias y casos de instituciones que han incorporado la modalidad no convencional a sus ofertas académicas, y desglosan la gestión en varios tipos: la gestión del proceso de aprendizaje; la gestión del proceso de enseñanza;

la gestión de los entornos tecnológicos de aprendizaje, y la de los recursos de apoyo al proceso de enseñanza–aprendizaje, cada una de ellas con sus propios elementos constitutivos, pero siempre con la constante de concretar las diferentes variables de gestión de la formación en *e-learning* separando los dos procesos básicos: el del aprendizaje, que tiene como protagonista al participante, y el de enseñanza, con el papel destacado del profesor.

Para algunos autores (De Perona y Asaad, 2001; García Aretio, 2002; Kelsey, 2005), la puesta en marcha de cursos a distancia implica la gestión como algo inherente en cada una de las etapas de implementación (las cuales varían según las propuestas). En este sentido, podemos advertir una gestión que se incluye de manera distribuida entre los elementos participantes en el modelo, y longitudinal, atendiendo al tiempo necesario para un curso en modalidades a distancia. La ANUIES (2004) la tipifica como una red a través de la cual se llevan a cabo tareas relacionadas con la administración de la vida escolar, desde el ingreso y evaluación diagnóstica de los estudiantes hasta la certificación definitiva del egresado.

La ANUIES (2007), en el documento *Consolidación y avance de la educación superior en México*, propone implantar la cultura de la innovación en todas las IES en el mejoramiento y la transformación de los modelos académicos, aprovechando las NTIC, así como apoyar la internacionalización y el desarrollo de programas de diversas modalidades (no escolarizadas o mixtas). Para ello se requiere, entre otras acciones, realizar reformas organizativas, académicas y normativas y consolidarlas en las instituciones orientadas a contar con estructuras que propicien la gestión de decisiones colegiadas; a superar las estructuras institucionales centralizadas, verticales y segmentadas por campos disciplinarios; y a lograr esquemas flexibles de articulación entre las modalidades escolarizadas, no escolarizadas y mixtas. Nos enfrentamos a la necesidad de innovar no sólo en el ámbito pedagógico, para ofrecer modelos que propicien el aprendizaje cada vez más

prolongado en la vida productiva del ser humano, sino también en el administrativo, para que, de una u otra manera, se facilite la institucionalización del conocimiento adquirido a través de cualquier modalidad ofrecida por las instituciones. Resulta necesario, entonces, que orientemos nuestros esfuerzos al estudio de esos procesos que, a veces, pasan inadvertidos en las organizaciones a fin de mejorarlos y formalizarlos, sobre todo en modelos alternativos de educación.

[volver a contenido](#)

LA GESTIÓN EN PROGRAMAS A DISTANCIA DE UNA INSTITUCIÓN. ESTUDIO DE CASO

El presente documento resume el caso de una universidad que se encuentra en un proceso de apropiación de modalidades no convencionales, lo que la ubica en un estatus bimodal. Esta institución ha tratado de modificar, en cierto grado, su organización y estructura con el propósito de permitir la creación de una entidad con autonomía y capacidad de gestión para el desarrollo de programas en modalidades no convencionales: la Coordinación de Educación Abierta y a Distancia (CEAD) que administra el Sistema de Educación Abierta y a Distancia (SEAD), el cual está formado por programas en modalidades no convencionales que se imparten en varias divisiones académicas. Esta coordinación ha tenido que enfrentar diferentes retos para la puesta en práctica de la modalidad a distancia en una institución tradicionalmente presencial. El presente análisis es parte de un proyecto de investigación cuyo propósito es dilucidar factores que inciden en el desempeño de los programas de licenciatura abierta y a distancia de esta universidad que forman parte del SEAD, pero que se imparten en diferentes divisiones académicas. En un acercamiento a una de las aristas del problema, realizamos este ejercicio analítico en aras de abarcarlo en la medida de lo posible. En este caso, utilizamos un modelo de análisis que

exponemos a continuación.

El análisis de estos programas está inspirado en un modelo propuesto por Carmen Gil, académica de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM, quien considera la gestión educativa en la educación a distancia como una “disciplina que se finca en la racionalización de los recursos humanos, los apoyos financieros y la calidad de los servicios educativos para apoyar los diferentes programas que se emprendan”. Gil señala que la gestión educativa es especialmente relevante en la planeación y creación de programas a distancia, debido a que en esta modalidad todo tiene que planearse con anticipación. La autora identifica tres grandes procesos interrelacionados: gestión de proyectos, del aprendizaje y administrativa, los cuales ilustra en tres esferas interrelacionadas, a las cuales les hemos agregado una breve definición (ver figura 1).

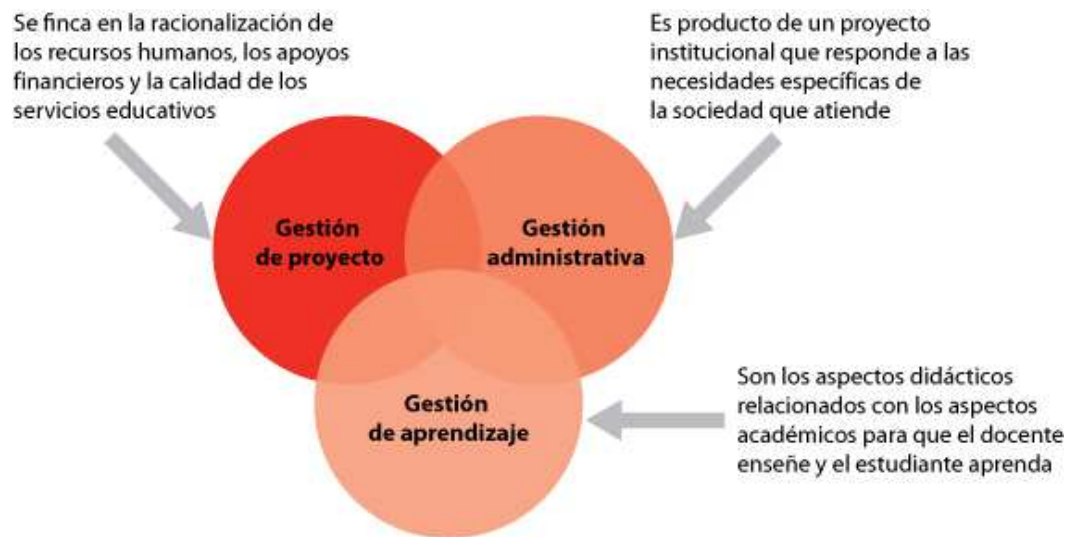


Figura 1. Gestión educativa. Fuente: elaboración propia, inspirada en el modelo de Carmen Gil

Ante la necesidad de conocer el modelo para exponer el análisis, hemos elaborado una síntesis (ver tabla 1).

Tabla 1. Síntesis del modelo de gestión educativa para educación a distancia

Tipos de gestión	Implicaciones
Implica:	

Gestión de proyecto	<p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento • Ejecución y • Control de un proyecto <p>Incluye la organización y administración de recursos humanos, infraestructura tecnológica, estimación de costos y tiempos de realización, aspectos pedagógicos y de comunicación, entre otros.</p> <p>El gestor debe diseñar y desarrollar un proceso de evaluación y autoevaluación. Prever posibles inconvenientes que pudieran surgir en la implementación de las decisiones. Analizar y distribuir los recursos disponibles y necesarios teniendo en cuenta su funcionalidad. Promover las innovaciones y favorecer su implementación, sistematización e institucionalización. No considerar lo planificado como algo inamovible, sino como un guión que dirige la acción.</p>
Gestión del aprendizaje	<p>Implica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración curricular. • Tipo de aprendizaje que requieren los alumnos dados sus conocimientos y experiencias previas. • Tipos de ambientes de aprendizaje requeridos (ya sea en modalidad presencial o a distancia). • Competencias que deben tener los docentes que fungen como asesores. • Tipo de asesoría: grupal, telefónica, correo electrónico, para el acompañamiento didáctico. • Tecnologías para la interacción entre estudiantes y asesores. • Tecnologías para el trabajo colaborativo: webquest, wikis y blogs. • Experiencias de aprendizaje para adquisición de conocimientos: solución de problemas, escenarios, proyecciones, casos, etcétera. • Materiales didácticos que apoyarán las experiencias de aprendizaje. • Formas de evaluación del aprendizaje, es decir, qué estrategias se utilizarán para identificar los conocimientos adquiridos por los alumnos. • Los LMS (Learning Management System) permiten que la gestión del aprendizaje se planea y organice más fácilmente con el uso de la computadora e Internet.
Gestión administrativa	<p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de gastos • Costo por estudiante • Número de alumnos • Número de asesores • Número de horas • Infraestructura tecnológica de la institución • Materiales didácticos: preparación, producción y entrega • Costo de las diferentes etapas para la creación del programa a distancia: planeación, desarrollo, aplicación y evaluación • Trámites de inscripción • Elaboración de constancias • Acervo bibliográfico • Manuales de procedimientos

METODOLOGÍA

Sobre la base de este modelo, se elaboró el análisis de los tres programas de licenciatura que en la modalidad a distancia se ofrecen en ciencias económico-administrativas. Para ello se recogieron datos de diversas fuentes: el documento base normativo del SEAD, documentos que sustentan el proyecto de los programas analizados, y artículos publicados sobre su gestión. También se realizaron entrevistas a la coordinación general del SEAD, y a los coordinadores divisionales. Las

preguntas que guiaron esta parte del estudio fueron: ¿cuáles actividades de gestión se cumplen en los programas a distancia?, ¿cuáles se obvian? y ¿qué gestión (acuerdos, convenios) han tenido que realizar los coordinadores o el personal docente “para satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios educativos que ofrece, mediante decisiones colectivas tomadas o no, dentro de un marco de normas o lineamientos establecidos anticipadamente”? A éstas, intentaremos dar respuesta en el siguiente apartado.

[volver a contenido](#)

DELIMITACIONES CONTEXTUALES

Para el análisis se consideraron sólo los tres programas de modalidad a distancia,⁴ inscritos en el SEAD, impartidos en una de las divisiones académicas y coordinados por un profesor de la misma división. Comenzaron a impartirse en 2004 y actualmente tienen una matrícula aproximada de trescientos estudiantes con cobertura en varios estados del sureste mexicano (Quintana Roo, Yucatán, Campeche y Veracruz). Cuentan con cerca de treinta tutores a distancia, y a cinco años de su inicio, egresaron treinta estudiantes de las tres licenciaturas. Estos programas son considerados a distancia porque utilizan sólo medios electrónicos para la transferencia de información, ya que los demás programas no convencionales tienen cierto grado de presencialidad.

[volver a contenido](#)

GESTIÓN DE PROYECTOS

El documento que contiene la propuesta de los programas está dividido en diez secciones, que van desde los antecedentes de la educación a distancia, pasando por el plan de estudios, la propuesta de modelo pedagógico, la factibilidad académica y las formas de operación. Incluye, en cierta medida, la administración de recursos humanos,

infraestructura tecnológica, y tiempo de realización, así como planes para su ejecución, aunque obvia el aspecto del control. No existen hasta el momento procesos de evaluación o autoevaluación promovidos por la coordinación o la institución; sin embargo, se tiene el propósito de solicitar en breve la visita de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y se trabaja en el diseño de un proyecto de revisión de indicadores. El sistema divisional ha crecido en espacio, infraestructura y matrícula, gracias al apoyo de programas como el de financiamiento institucional (PIFI), aunque la administración de los recursos está centralizada. La innovación se promueve sólo en aspectos pedagógicos, dado que en los demás (tecnológico y administrativo) se depende de otras instancias (servicios escolares y cómputo académico), y la formación de asesores está a cargo de los mismos profesores. El proyecto se ha tenido que ir adaptando, aunque no de manera formal, para responder a las demandas sociales.

[volver a contenido](#)

GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

El diseño curricular para los programas a distancia está basado en los planes y programas de estudio del plan presencial, con “adecuaciones en los rubros que requieran flexibilizarse para cubrir las necesidades específicas de los estudiantes a distancia”.⁵ En los documentos se mencionan elementos indispensables para el desarrollo de los programas, como el programa académico; la sincronía del proceso de enseñanza-aprendizaje; los materiales de estudio; el tiempo de arranque del programa; el alumnado; los mecanismos de control que la universidad debe implementar para el registro, atención y evaluación del proceso; la designación de los procesos de evaluación y acreditación; y la tecnología de apoyo. Posteriormente, se alude a las diferentes teorías del aprendizaje implicadas: el constructivismo, el cognitivismo y la teoría humanista. Se aborda la

enseñanza y el aprendizaje; el aprendizaje significativo; las estrategias de enseñanza por parte del profesor y los tipos de conocimiento que debe adquirir el estudiante. Se presenta la estructura y datos que deben tener los programas de las asignaturas. Los medios que han de emplearse también se justifican en esta sección del documento, tales como el uso del Internet, las guías de estudio y la organización. Lo anterior acusa un grado importante de conocimiento de la modalidad.

Los profesores tienen dos mecanismos de formación: por medio de cursos a distancia (diplomados y especialidad) gestionados por el SEAD central, y de capacitación ofrecida por el mismo personal del SEAD divisional. Las asesorías son únicamente por Internet. Se carece de un programa de tutorías articulado como el del sistema presencial. No existe una instancia de producción de materiales propiamente; los asesores formados elaboran las guías didácticas y los materiales electrónicos; existe escaso uso de herramientas de comunicación entre los estudiantes (Web 2.0) debido a limitaciones de la plataforma. Las experiencias de aprendizaje para la adquisición del conocimiento y los procesos de evaluación corren a cargo de los asesores, aunque están sugeridos en las guías didácticas. Para la distribución de la información se utiliza una plataforma doméstica que carece de aplicaciones, como las de Moodle, Dokeos, e-ducativa o Blackboard y tiene algunas limitantes para evaluar la acción de estudiantes y tutores (por ejemplo, la imposibilidad de supervisión de entradas), aunque es importante aclarar que se trabaja tecnológica y administrativamente para superarlas. Esto ha requerido del uso de gestión pedagógica para que los docentes se encarguen de la revisión de las actividades.

A fin de abatir el abandono escolar, la coordinación ha puesto en marcha varias estrategias: una entrevista previa al examen de admisión para concienciar a los aspirantes sobre la modalidad, y cerciorarse de que son personas adultas que ameritan estudiar en ella; un

propedéutico presencial obligatorio, cuya duración es de una semana; y un plan de seguimiento de los estudiantes, a cargo de prestadores del servicio social, quienes también realizan otras tareas de apoyo a los demás tipos de gestión.

[volver a contenido](#)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La división académica desarrolló un documento especial en el que se desglosan los lineamientos que deben considerarse para el funcionamiento de la modalidad; se presentan los procesos operativos de los programas, y abarca los relativos al estudiante, recursos humanos, técnicos y financieros. En este punto se sugiere el diseño de un reglamento escolar especial de acuerdo con la propuesta del SEAD, en particular en las áreas de acreditación (manera de acreditar asignaturas), inscripción (pagos obligatorios por crédito) y servicio social (firma de convenios para prestadores que habitan fuera del estado), dada la naturaleza de la modalidad, por lo que se agregan algunos lineamientos específicos no previstos en los documentos normativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y necesarios para la modalidad.

En los documentos se incluye un mecanismo para el pago de los asesores, de los tutores y la elaboración de guías didácticas y libros virtuales. También se asume la posibilidad de no volver a contratar aquellos profesores que no se adaptan al sistema si su desempeño no es el esperado. La pretensión es que estas medidas ayuden a conformar una planta académica especializada y dedicada a esta modalidad. Aparte de los profesores que fungirían como asesores o tutores, el documento señala la necesidad de consolidar una plantilla de personal administrativo que se compondría básicamente de un coordinador del SEAD/DACEA, un jefe de área técnica de producción de materiales didácticos, y un jefe de área pedagógica de producción de materiales

didácticos con sus respectivos auxiliares.

En estos momentos, el personal de apoyo es reducido y los perfiles no están claramente definidos; se requiere más personal calificado. El proceso de inscripción de estudiantes en esta modalidad se efectúa en la Dirección de Servicios Escolares central, con el objeto de financiar los programas; sin embargo, debe pagar por cada una de las asignaturas que vaya a cursar, lo cual se convierte en un aspecto desventajoso e inequitativo para los cursantes de los programas, ya que en el modelo presencial las cuotas son mínimas.

El calendario escolar es el mismo que el del modelo presencial; también el examen de admisión, lo cual trae complicaciones para los tutores a distancia, quienes son los mismos que en el plan presencial y tienen que adaptarse a ambas modalidades. En este sentido, la coordinación mantiene un esquema de impartición de asignaturas distinto al presencial. La mitad de las asignaturas se ofrece en la primera parte de un ciclo escolar y la otra mitad en la última, lo que da margen a que los estudiantes no se abrumen de llevar tantas asignaturas en línea en un mismo ciclo escolar. También hace convenios con la Dirección de Servicios Escolares para implantar un plan de inscripción trimestral. La medida se toma por el perfil de los estudiantes, quienes acreditan su adscripción laboral para cursar los programas. Los materiales se les entregan a los aceptados en formato electrónico o impreso. Se carece de manuales de procedimientos.

[volver a contenido](#)

CONCLUSIONES

Aunque se puede observar que el personal de los programas a distancia realiza esfuerzos constantes por mejorar los servicios, éstos no han sido suficientes para consolidar el SEAD. Es necesario hacer gestión del tipo que mencionábamos en un inicio, para lograr una dinámica que consolide la modalidad no convencional. Estamos frente a una gestión que requiere mayor apoyo institucional,

puesto que, a pesar de la dotación de recursos materiales, todavía no se han terminado de crear los mecanismos administrativos e institucionales que permitan fluidez en las dinámicas propias de la modalidad. La participación colectiva en procesos de diseño, decisión y evaluación que se construye es incipiente y local. No hay participación de los tomadores de decisiones.

La modalidad a distancia, como mencionamos, amerita la consideración de elementos adicionales que requieren control y evaluación. Quienes administran o dirigen programas pueden enfrentar constantemente dilemas en aras de salvar las dificultades que se presentan en el día a día. De su gestión depende en mucho el éxito o fracaso de los programas. García Aretio (2002) señala que, “cuando surge un fracaso de una institución de un programa o curso en un determinado país, región y provincia es muy difícil que vuelva a ganar credibilidad esta modalidad, es muy difícil que los políticos y los responsables académicos puedan apostar por algo que ha fracasado”. Por consiguiente, los esfuerzos por crear condiciones adecuadas para la evolución de este tipo de programas, debe ser conjunta, autoridades y personal. Al parecer, la gestión de los coordinadores debe dirigirse, primeramente, a convencer a las autoridades de la urgencia de apoyar las diferentes gestiones que exigen los modelos no convencionales y persuadirlos de sus bondades para que no se queden en papel las consideraciones de un proyecto. Tunnerman (2003) señaló hace algunos años que, en muchas regiones del mundo, la imagen de las instituciones a distancia se asociaba a alternativas compensatorias, remediabiles y poco competitivas; sin embargo, esto ha ido cambiando poco a poco y ahora contamos con estrategias nacionales que evidencian la trascendencia que la educación a distancia⁶ tiene para el gobierno federal.

Sangrá (2007) aclara que cuando la organización es creada para impartir en la modalidad a distancia, el engranaje hecho a la medida será mucho más fácil. Se diseña un modelo coherente en todas sus facetas. En caso contrario, cuando se crea una que

depende de otra ya existente, “estaremos condicionados a algunas maneras de funcionar de la organización ‘madre’: normativas, dependencias jerárquicas, etcétera. Lo más importante, es poner de manifiesto los aspectos de la organización actual que debiera tomar en cuenta a la hora de analizar el impacto que la nueva actividad puede generar”. Volvemos con esto a las palabras del doctor Manuel Moreno: “Si la educación a distancia es por naturaleza innovadora, no la desnaturalicemos, no la atemos con camisas de fuerza que limiten su esencial modo de ser”.

[volver a contenido](#)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANUIES (2007), *Consolidación y avance de la educación superior en México*.
- ANUIES, UPN, IPN (2004), *Documento estratégico para la innovación en la educación superior*, segunda edición
- Bañuelos M., Ana María y Barrón S., Héctor (2005), “Modelos de gestión del conocimiento para la educación en línea”, *Apertura*, núm. 1, año 5, septiembre.
- De Vries, Wietse e Ibarra C., Eduardo (2004), “La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas”, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, núm. 22, julio-septiembre, pp. 575-584.
- Duart, Josep M. y Lupiáñez, Francisco (2005), “Gestión y administración del e-learning en la universidad”, *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, vol. 2, núm. 1, mayo, pp. 100-105.
- Ezpeleta, Justa (1992), “Problemas y teorías a propósito de la gestión pedagógica”, en Ezpeleta, Justa y Furlán, Alfredo (comps.), *La gestión pedagógica en la escuela*, UNESCO, 2004.
- Ezpeleta, Justa y Furlán, Alfredo (1992), “Introducción”, en Ezpeleta, Justa y Furlán, Alfredo (comps.), *La gestión pedagógica en la*

- escuela*, UNESCO, 2004.
- García Aretio, Lorezo (2002), “Planteamiento, gestión y evaluación de la educación a distancia”, en IESALC, *Educación a distancia y nuevas tecnologías, espacio de reflexión*, UNESCO y Consorcio de Universidades.
- García Garduño, José Ma. (2004), “La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México”, *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, núm. 1, año 26.
- Gil R., María del Carmen, “La gestión educativa en la educación a distancia”, *Boletín SUAyED*: <http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed03/carmen.php>
Fecha de consulta: 20 de junio de 2009.
- Juárez de Perona, Ada G. y Asaad, Claudio (2001), “Gestión y evaluación de un sistema a distancia, Córdoba, Argentina”, Red de Educación a Distancia de las Universidades Nacionales Región Centro-Oeste, pp. 14-18.
- Kelsey, Kathleen (2005), “Course and program management”, en Dooley, Kim E., Lindner, James R. y Dooley, Larry M. (2005), *Advanced methods in distance education*, Information Science Publishing.
- Mena, Martha (2004), “América Latina en busca de los nuevos modelos de educación a distancia”, en Mena, Martha (comp.), *La educación a distancia en América Latina*, La Crujía Ediciones.
- Moreno Castañeda, Manuel (2007), “La calidad de la educación a distancia en ambientes virtuales”, *Apertura*, núm. 6, agosto, pp. 19-31.
- Murgatroyd, Stephen y Morgan, Colin (1992), *La gestión de la calidad total en el centro docente*, Open University Press.
- OCDE (1997), *Exámenes de las políticas de educación superior*.
- Pérez C., Marina y Jara V., Rosario (2006), “La gestión académica y financiera en la educación virtual”, *Apertura*, núm. 3, año 6, abril, pp. 37-49.

- Pérez C., Marina, Jara V., María del R. y González L., Olga (2007). “Acciones preventivas y correctivas en la planeación, operación y gestión del proyecto SEAD-DACEA”, *Hitos*, núm. 36, año 13, mayo-agosto, pp. 75-81.
- Piñero M., Lourdes, Carrillo V., Alfonso y García G., Blanquita (2007), “Premisas estratégicas para la gestión de la virtualidad de la enseñanza en las instituciones de educación superior”, *Apertura*, núm. 7, noviembre, pp. 8-20.
- Ramírez Cavaza, César (2004), *La gestión administrativa en las instituciones educativas: la institución educativa*, Limusa, pp. 17-19.
- Ruiz Valdés, Jorge (2005), “Dirección, administración y organización de proyectos de e-learning”, *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, vol. 2, núm. 1, mayo, pp. 32-43. Disponible en www.uoc.edu/rusc
- Sangrá, Albert (2007), “Modelo de análisis para la implantación de los sistemas de EAD”, en Barberá, Elena (coord.), *Educación abierta y a distancia*, editorial UOC.
- SEP, Alianza por la Calidad de la Educación. Sitio disponible en <http://alianza.sep.gob.mx/> Fecha de consulta: septiembre de 2009.
- _____ Antología de la gestión escolar, s/f.
- Tünnermann B., Carlos (2003), *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*, Unión de Universidades de América Latina, AC.

¹ También se refieren como gestión a la estructura interna de la organización, sus roles y los procesos de trabajo que tendrán que ser acordes con la estrategia que se haya elegido.

² Las otras dos estrategias se orientan a crear universidades virtuales y a introducir programas y planes de estudio con un valor agregado creciente de las TIC en las unidades educativas, facultades, departamentos, escuelas o institutos.

³ Mena (2004, p. 20) alude al informe para la Commonwealth of Learning de Farell (1999), en el que se exponen los “grados de virtualización” de las organizaciones que transitan de la presencialidad a la virtualidad.

⁴ Hacemos la aclaración, dado que existen otros programas que no son tipificados como a distancia, sino abiertos o semipresenciales, pero que entran en modalidad no convencional; por cuestión de espacio, no los tratamos en el presente trabajo.

⁵ Estas adecuaciones se refieren al perfil y requisitos de ingreso, de acreditación y permanencia; el servicio social; la actualización o adecuación de los programas de estudios; y la temporalidad de la inscripción. Para esto se sugiere explícitamente insertar al actual reglamento apartados específicos para esta modalidad o incluso elaborar un reglamento exclusivo para cubrir los aspectos legales que requiere la atención de este tipo de estudiantes.

⁶ Nos referimos a la creación de entidades como la Universidad a Distancia y el Sistema Nacional de Educación a Distancia (Sined).

[volver a contenido](#)

 REGRESAR A PÁGINA PRINCIPAL