



La Gestión Académica del bachillerato a Distancia de la UNAM

Carmen Villatoro Alvaradejo

Susana Sabath Heller

Bachillerato a Distancia UNAM

Resumen

En este trabajo deseamos compartir la manera como se opera el bachillerato a distancia de la UNAM, a partir de un esquema específico de gestión para la educación en línea, que busca en todos los rubros y a lo largo del tiempo, **asegurar elementos de calidad**. El análisis realizado tuvo como propósito diseñar un Modelo de Gestión, considerando lineamientos teóricos y experiencias en el área, a fin de lograr como objetivo esencial **“el logro de aprendizajes en los estudiantes, en el tiempo establecido y haciendo uso adecuado de los recursos disponibles”**, mediante la optimización de los procesos vinculados directa e indirectamente. En el trabajo se presenta una caracterización del modelo así como los procesos clave que lo conforman, alineados todos ellos hacia los propósitos institucionales, de tal forma que la estructura, la organización y lo que haga cada uno de sus integrantes tenga el mismo sentido y dirección.

Palabras clave

Educación a Distancia, Gestión Escolar, calidad





El Modelo de Gestión Académica de B@UNAM

Debe señalarse que sobre aspectos de **gestión**, se realizó un análisis de la literatura relativa, localizando una diversidad de definiciones y modelos, siendo quizá la definición de gestión más ampliamente aceptada la de la SEP que señala “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” (Ortiz y Sánchez, s/f; García Garduño, 2004 en García, Hernández, Santos y Fabila, 2009).

Al hablar de gestión nos referimos a “la forma de organizar la conducción del conjunto de **procesos** que se desarrollan en la organización, a fin de dar cumplimiento a sus objetivos fundamentales” en este caso específico orientados, como dicen varios autores de los citados, al **logro de aprendizajes en los estudiantes, en el tiempo establecido y haciendo uso adecuado de los recursos disponibles**. Esta concepción implica, **en las tomas de decisiones, mirar siempre hacia lo esencial y alinear la estructura, la organización y la operación de los procesos hacia la consecución de la intencionalidad de la institución**.

Para concretar las características del **modelo de gestión B@UNAM**, es preciso plantear una semblanza de lo que implica para nosotros el aseguramiento de la calidad. La trascendencia del capital humano en el desarrollo económico ha renovado el énfasis en el valor de la formación y la preparación de calidad, que pesa más cuando sabemos que hay 54 millones de pobres en nuestro país, y la pobreza va unida generalmente a la exclusión laboral, ya que esta exige determinados niveles de conocimientos y habilidades, razón por la cual no se puede negar a un grupo cualquiera de edad y condición económica, la oportunidad de recibir educación porque sería negar las condiciones de participación y, esta participación es más eficaz cuando la educación es de actualidad y de calidad, puesto que lleva a mejorar la vida individual y a conseguir que los mecanismos sociales sean mejores y más eficaces.





Según el censo 2010, de los 6.71 millones de adolescentes de entre 15 y 17 años de edad en el país, 2.21 millones no asistían a la escuela, cantidad a la que se tienen que sumar las cifras de deserción escolar, fenómeno que constituye uno de los mayores retos, dada la complejidad de conocer lo que está detrás de cada decisión de dejar de estudiar.

En 2012 se presentaron los resultados de la Encuesta Nacional sobre deserción en el nivel medio superior, en la que se establece que la eficiencia terminal en México es de 52%, es decir, el número de alumnos que terminan el ciclo completo de educación media superior, respecto del número que ingresaron en un determinado ciclo escolar. Debe señalarse que México tiene uno de los niveles más bajos de eficiencia terminal entre los países de la OCDE, en donde la media es de 68%.

Estudios realizados a nivel internacional señalan los beneficios a nivel local y nacional, de incrementar la tasa de graduación en el nivel medio superior: Disminuye el alto costo que tiene para el estado la deserción; sueldos más elevados con certificado de nivel medio superior que sin éste; carecer de este certificado dificulta conseguir empleo; una mejor educación hace al individuo menos propenso a la comisión de delitos, adquiere una mayor responsabilidad en cuanto a la conformación de una nueva familia, influye en una mejor educación de sus hijos y entre otros, tienen una participación más fundamentada en actividades cívicas.

Para ello es importante conocer las causales de deserción, de las cuales se enumeran algunas de las más destacadas, según investigaciones realizadas, a fin de tenerlas presentes en todo momento: los estudiantes “se sienten alienados en la escuela, nadie se percata de que asisten o no asisten a clases, los programas no reflejan los cambios reales en el mundo, sienten los programas poco interesantes y los contenidos irrelevantes” (Alliance for Excellent Education, The High cost of High School Dropouts, IssueBrief, 2011)





A partir de los elementos anteriormente señalados se establecen como premisas para el Modelo de Gestión:

Primero: la calidad debe de constituir una prioridad permanente como propósito institucional, no puede ser considerada como un ejercicio circunstancial y a corto plazo.

Segundo: Es necesario enfatizar los aprendizajes tecnológicos y el dominio de conocimientos y destrezas que permitan al egresado desempeñar las tareas que exige la modernidad en el cambio laboral.

Tercero: Es relevante que los contenidos sean interesantes para el estudiante y contextualizados en el mundo real.

Cuarto: Es importante definir estrategias de intervención tendientes al logro de una alta eficiencia terminal y disminución de los índices de deserción.

Con fundamento en ésta concepción, se determinó el **Modelo de Gestión del Bachillerato a distancia de la UNAM, que se distingue por dos características:**

Característica 1.- Se desarrolla con base en procesos, desde su génesis hasta la actualidad, lo cual ha permitido potenciar la sinergia entre ellos.

Un **proceso** lo entendemos como una serie de tareas de **valor agregado** que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un servicio (Chang, 1995, p. 8). Esto significa que en la secuencia de pasos dirigidos a obtener un servicio, cada uno de esos pasos o tareas debe añadir valor al paso precedente; en síntesis, un **proceso** puede considerarse como una **cadena de valor**, dado que cada uno de sus pasos debe añadir valor a los servicios producidos.

A su vez, cada proceso está integrado por un conjunto de **subprocesos**, que se interrelacionan en forma lógica; cada subproceso cumple un objetivo parcial del proceso a través de **actividades y acciones**, necesarias para producir resultados.





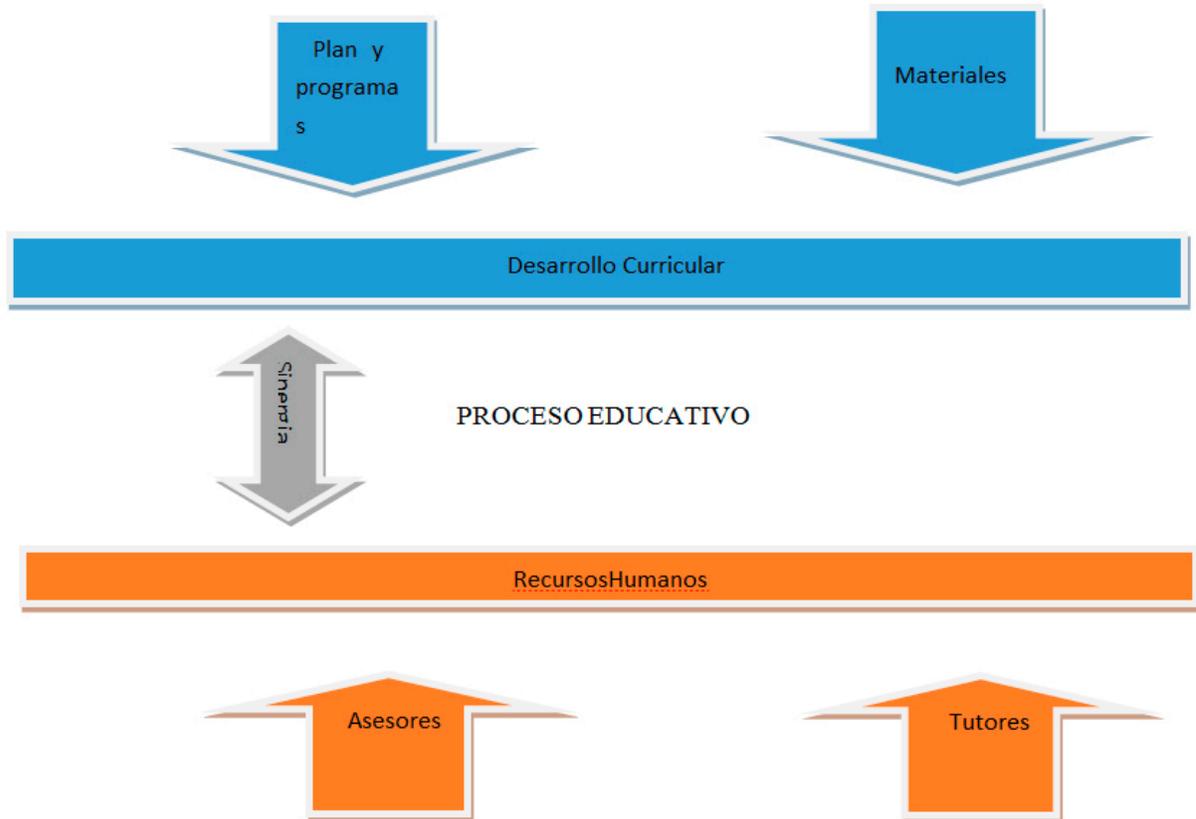
Así, los procesos, siendo actividades relacionadas que se combinan para satisfacer objetivos específicos, constituyen lo que se **“hace”** y **“cómo se hace”** para lograr nuestra intencionalidad educativa, asegurando el cumplimiento de los objetivos y, la efectividad en los resultados esperados en cuanto a la satisfacción de los ciudadanos por los servicios recibidos y el impacto en el entorno social.

Característica 2. El Modelo de Gestión, establece los siguientes atributos que se nutren entre sí y conducen a la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad:

- **Inclusivo:** Considera todos los procesos que se desarrollan
- **Sistémico:** Contempla a los procesos interactuantes entre sí
- **Planificado:** Cada proceso debe ser planeado para poder priorizar, orientar y organizar en forma pertinente los recursos
- **Articulado:** A través de su estructura organizativa lo que permite su fortalecimiento
- **Prospectivo:** Con una visión de futuro que tienda al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación; con fundamento en la evaluación

En este orden, en la Gestión Académica de B@UNAM, se identifican **dos procesos centrales, fundamentados en las premisas establecidas y en las características del Modelo:** Desarrollo Curricular y Recursos Humanos





DESARROLLO CURRICULAR

Plan y Programas de estudio: El mapeo anterior permite visualizar el **proceso** para su elaboración en el que participaron profesores e investigadores de reconocido prestigio y experiencia reconocida que trabajaron con una metodología, de manera sistemática y claramente definida.





Se diseñó el **Modelo Educativo** y se logró un **Mapa Curricular** innovador por dos elementos primordiales. **El primero**, su carácter eminentemente interdisciplinario, que tiene sustento en diversas aportaciones al respecto, destacando entre ellas la de Descartes quien menciona que *las ciencias están entrelazadas entre sí, es mucho más fácil aprenderlas todas juntas a la vez que separar unas de otras*; Edgar Morín, quien afirma que *la separación de la realidad en cortes arbitrarios, atrofia las posibilidades de comprensión*; y Quintero quien afirma que *la interdisciplina trasciende la suma de los saberes y propone la integración de las disciplinas o ciencias en torno a objetivos comunes de análisis y abordaje de la realidad*. **El segundo**, por un enfoque de currículo anidado que estudia paralelamente contenidos disciplinarios y ejercita habilidades en la totalidad de las asignaturas.

Fue el primer bachillerato que logró incluir los contenidos propuestos por los organismos colegiados de la UNAM para este nivel en solamente 24 asignaturas con carga de trabajo de 80 horas cada una y, mantiene los propósitos de los bachilleratos de carácter general: preparar para la vida, para estudios superiores y dotar de herramientas generales para el trabajo.

Por otra parte se trabajó con la intención explícita de ofrecer a los estudiantes un bachillerato interesante, actualizado y en una plataforma amigable, además de garantizar atención de calidad al usuario.

Una vez aprobado el Mapa Curricular, se procedió al desarrollo de los **programas de Estudio**, tomando en cuenta el Perfil de Egreso y el Núcleo de Conocimientos y Formación Básica para el Bachillerato, por equipos de académicos que recibieron una capacitación previa. Una vez concluidos los programas se elaboraron por cada asignatura **Guiones Instruccionales**, que fueron la base para el desarrollo de los **materiales en línea**. Para tal fin, en cada uno de éstos equipos participó un diseñador instruccional y multimedia quienes realizaron los materiales de estudio y en forma paralela se trabajó con el área de tecnología para hacer las adaptaciones requeridas a la plataforma Moodle. Se estableció así mismo un sistema de actualización periódica de materiales de estudio





A fin de cumplir cabalmente con el propósito institucional, se determinaron dos condiciones para la práctica educativa:

- Modelo Escolarizado
- Estudiar una asignatura a la vez

Modelo escolarizado. B@UNAM es un bachillerato pensado para sus estudiantes, que en general son adultos o adolescentes y que no han tenido experiencias previas de estudios en línea, y es necesario iniciarlos, con las mejores perspectivas de éxito y prepararlos para el aprendizaje autónomo que estudios posteriores en línea les demandarán. Por ello, se seleccionó un bachillerato estructurado, con tiempos de inicio y término, sistema que ha dado buenos frutos hasta ahora. Es importante mencionar que si bien se considera la opción más ad hoc para el perfil que se atiende, no deja de ser un elemento tachado de poco flexible si se compara con sistemas en los cuales el alumno no necesita la emisión de una convocatoria para inscribirse.

Se estudia una asignatura a la vez. Los cursos propedéuticos —a excepción del primero— y las 24 asignaturas de que consta el programa curricular tienen una duración de cuatro semanas y se estudia un curso o asignatura a la vez. Esta decisión curricular se tomó en función de la experiencia observada en los programas en línea: los alumnos, aunque tuvieran varias asignaturas a cursar tienden a dedicarse a una hasta casi terminarla y luego a otra y así hasta terminar las cuatro o cinco del semestre. Por otro lado, los estudiantes reciben cada mes el estímulo de haber concluido una asignatura, conocen su calificación y la evaluación de sus asesores y tutores, ya que son retroalimentados por ellos en su desempeño escolar. Se solicita que estudien 80 horas por asignatura, lo que da un total de 1920 horas de estudio y 24 meses efectivos. Este modelo ha sido seguido por varios programas en línea del país, que si bien no han llegado a pedir una asignatura mensual, si han reducido notablemente la carga de asignaturas al semestre y se han organizado por bimestres o cuatrimestres.





RECURSOS HUMANOS

Para garantizar la retención de estudiantes y la calidad del PROCESO EDUCATIVO se determinó:

- Figura específica de asesor (profesor en línea)
- Sistema de tutoría
- Evaluación de asesores
- Capacitación - Certificación obligatoria para asesores y tutores

El asesor. La decisión de los diseñadores curriculares fue que los alumnos contaran con un profesor en línea, denominado asesor, dedicado a la atención disciplinaria del alumno, a ayudarlo a comprender la temática, a motivarlo y evaluarlo. Los estudiantes cuentan con un asesor profesionalizado, certificado por la Coordinación de Bachillerato a Distancia de la UNAM, que es contratado exprofeso para atender a un máximo 30 estudiantes, con el compromiso de dedicar 30 horas a la semana a esta función y debe contestar las preguntas o evaluar las actividades en un lapso no mayor de 24 horas.

Sistema de tutoría. Además del asesor, el modelo educativo concibió la figura del tutor, quien sigue a los alumnos a través de los diferentes cursos o asignaturas, está atento a su desempeño escolar y les brinda asesoría psicopedagógica cuando es necesario. El tutor también tiene la misión de supervisar el desempeño del asesor garantizando que cumpla eficientemente con sus funciones así como la calidad de sus intervenciones, evaluándolo al finalizar cada curso. El tutor tiene asignados un máximo de seis grupos.





En la siguiente tabla se sintetizan sus funciones

asesor	tutor
Profesor en línea	Experto en psicopedagogía
Experto en las disciplinas involucradas	Identifica alumnos en riesgo y sobresalientes, con el asesor genera intervenciones específicas
Explica, asesora, aporta materiales adicionales para mejorar la comprensión o enriquecer	Llama a posibles desertores (o a sus padres, en el caso de adolescentes) y alumnos de bajo desempeño para generar en conjunto una estrategia para evitar su salida del programa
Retroalimenta al estudiante	En programas de adolescentes, genera informes semestrales de desempeño por estudiante y participa en la junta de padres
Puede participar en los seminarios de actualización de la asignatura correspondiente	Pasa lista de accesos de los seis asesores que supervisa, muestrea sus respuestas y retroalimentaciones a estudiantes y trabaja con sus áreas de oportunidad
Pasa lista de accesos de estudiantes y la aporta al tutor para seguimiento de posibles desertores	Evalúa el desempeño del asesor
Califica las actividades de plataforma o exámenes no automatizados	
Cierra calificaciones finales para emitir actas	

Evaluación de asesores. En virtud de la importancia que este proyecto otorga al asesor se hace indispensable asegurar la calidad y consistencia de su desempeño. Para ello deben participar en el Proceso de Actualización que se concreta en la asistencia a tres seminarios anuales; se aplica un Cuestionario de Opinión a los alumnos y, mensualmente los evalúan los tutores, en una cédula como la que se presenta a continuación:





los asesores son bien evaluados y su desempeño se ha convertido en una fortaleza para este Bachillerato.

Capacitación - Certificación de asesores y tutores. Como se mencionó anteriormente, en la mayoría de las asignaturas convergen dos o más disciplinas y fueron realizadas además y como aspecto central para desarrollar en los estudiantes habilidades de tipo comunicativo, cognitivo, metodológico, matemático e informático.

Por ejemplo, en Ciencias de la vida y de la Tierra I que estudia el origen del universo, éste se aborda con conceptos de la física, la química, la geografía y la biología. Esta situación llevó a la definición de un perfil profesiográfico para cada curso o asignatura, aprobado por el H. Consejo Universitario. Así por ejemplo para la asignatura citada se establece que la pueden impartir biólogos, físicos, geógrafos o químicos titulados.

Por dichas dificultades, la Coordinación del Bachillerato a Distancia diseñó el proceso de formación y certificación de asesores teniendo en mente tanto la formación disciplinaria necesaria para las asignaturas como la preparación para ejercer la función de profesor a distancia que implica el fomento de habilidades en los estudiantes. Los asesores se certifican en una asignatura, y pueden después hacerlo también en otras que su perfil profesiográfico se lo permita. El proceso de certificación se basa en tres principios; Modelación, inversión y reflexión. **Modelación** porque a diferencia de la enseñanza presencial en la que todos tuvimos profesores que imitar, la mayoría de los aspirantes a asesor a distancia no cuenta con esa experiencia en línea, por ello se le invita a cursar la asignatura que desea impartir con un experimentado asesor y así aprende con el ejemplo, inclusive con el contraejemplo. Inversión Es un proceso de **inmersión** que los familiariza con la plataforma como la ven y trabajan los alumnos, con las actividades de aprendizaje a las que se enfrentarán los estudiantes, considerando tanto en su complejidad como los requisitos para desarrollar con ellas las habilidades que marca el plan de estudios. Asimismo esta inmersión permite la actualización disciplinaria y la detección de alguna área de oportunidad en ese sentido.





Es requisito aprobar la asignatura con al menos ocho de calificación. Cabe mencionar que en esos cursos los asesores formadores son más exigentes que con los alumnos. **Reflexión** porque además los asesores en formación trabajan un cuestionario que les permite analizar las actividades que están realizando y que además comparten en un seminario presencial de 16 horas con sus compañeros y asesor.

Certificación de tutores. El proceso es parecido a los de los asesores en sus primeras etapas. El perfil profesiográfico requerido es de psicólogos o pedagogos. Toman el curso de *Estrategias de Aprendizaje a Distancia*, resuelven su cuestionario y llevan el seminario correspondiente. Posteriormente toman un taller de formación de tutores donde conocen el enfoque de terapia breve sistémica y desarrollan habilidades para usar técnicas específicas de este tipo de intervención constructivista y construccionista.

Conclusión

Podemos concluir que la gestión académica es un punto clave en una organización, y en nuestro caso está orientada a que los alumnos obtengan un aprendizaje robusto, por ello se buscó dirigir todos los procesos y acciones al mismo fin; que los programas y materiales de estudio fueran elaborados por expertos, sean interesantes, se actualicen y tenga relación con la vida del estudiante; que los alumnos sean atendidos por un cuerpo docente bien preparado, asesores y tutores certificados y supervisados, sin dejar de considerar el aspecto formativo tanto en lo cognoscitivo como en lo afectivo. Aunque resta mucho por hacer, creemos que el trabajar en esta dirección y tomando siempre como prioridad al estudiante y sus necesidades, estaremos en un proceso de mejora permanente.





Bibliografía

ÁLVAREZ GARCÍA / CARLOS TOPETE BARRERA / ANA MARÍA ABUNDES PÉREZ . XI

Congreso Nacional de Investigación Educativa / Política y Gestión / Ponencia El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional

ANTÚNEZ CARMONA ELINE DEL CARMEN, “**Modelo de Gestión para los Centros de Educación a Distancia Universitarios**”, Área Temática: Modelos, recursos tecnológicos y mecanismos de gestión del conocimiento. *XIII Encuentro Internacional Virtual Educa Panamá 2012*

ANUIES (Asociación Nacional de Universidades de Instituciones de Educación Superior) (2004). Propuesta de Marco de referencia para la evaluación de la educación superior a distancia. México. 2004.

CHANG, R. (1996) Mejora continua de procesos. Barcelona, Granica.

JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO . Gerente de Gestión del Conocimiento de

Catenaria. **Obsesionados con medir.** jmartinez@catenaria.cl y javier.martinez@knoco.com

Twitter: [@javitomar](https://twitter.com/javitomar). 2013

TAPIERO V, Elías y LÓPEZ de P., Lillyam. *Gestión escolar inteligente.*

Instituciones educativas neosistémicas del siglo XXI. COLCIENCIAS y Universidad de la Amazonia. Cali: Feriva, 2006.

