

Antúnez Carmona Eline del Carmen, “**Modelo de Gestión para los Centros de Educación a Distancia Universitarios**”, elineantunez@gmail.com Área Temática: Modelos, recursos tecnológicos y mecanismos de gestión del conocimiento.

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como propósito diseñar un modelo de gestión para Centros de Educación a Distancia Universitarios (CEDU) sobre la base de los lineamientos teóricos nacionales (México) e internacionales en el área, que permita la optimización de los procesos educativos al interior de las organizaciones. El fundamento teórico se suscribe en autores como: UNESCO (1997), García Aretio (2001), Sander (1994), Pozner (2000), Lavín, del Solar y Padilla (1997), Casassus (1999), ANUIES (2004). Para lograr tal propósito, el estudio se clasificó como propositiva, por la propuesta de modelo de gestión; documental, por la revisión de textos claves con los lineamientos teóricos del área y en función del alcance de sus preguntas, la investigación es descriptiva por un lado, cuando en la investigación se propuso indagar sobre los lineamientos teóricos de los sistemas de educación a distancia, en relación al deber ser de la gestión de los mismos; y al explicitar las estrategias de gestión. Entre los resultados se resalta el diseño del modelo para la gestión de los CEDU que contiene las dimensiones académica, tecnológica y administrativa, presentando mecanismos para la planeación, gestión y evaluación de los procesos, así como el establecimiento de funciones fundamentales por parte de los gestores.

Palabras clave: Educación a Distancia, Gestión Escolar, Centros de Educación Universitaria.

**Modelo de Gestión para los Centros de Educación a Distancia Universitarios
(CEDU)**

Antúnez Carmona Eline del Carmen

Universidad IVES. Abril 2012.

elineantunez@gmail.com

Área Temática: Modelos, recursos tecnológicos y mecanismos de gestión del conocimiento.

Presentación

En los últimos años, la modalidad de educación a distancia, ha tomado especial relevancia como un escenario alternativo en la palestra y dinámica educativa, que representa un conjunto de teorías, formas, medios y recursos para lograr la flexibilización escolar, en cuanto al tiempo, espacio, estilos y ritmos de aprendizaje.

Con el auge, así como la proliferación de instituciones y programas educativos basados en esta modalidad, se ha visto la imperiosa necesidad de establecer mecanismos para su gestión, a fin de llevar los procesos de enseñanza – aprendizaje a un mejor nivel. Hablar de gestión para los sistemas de educación a distancia, implica mencionar la manera de crear, dirigir, desarrollar y controlar una serie de actividades, recursos y procesos, a fin de cumplir los objetivos deseados de estos centros, consolidando su misión educativa.

Sin embargo, en muchas ocasiones y debido al rápido crecimiento del sector, se ha dificultado la reflexión para la creación e implementación de modelos de gestión acordes a las necesidades y expectativas de la modalidad a distancia, y en muchos casos se ha visto la necesidad de ‘adaptar’ modelos traídos desde el sistema presencial. Esta situación obliga a pensar y cuestionarse sobre hasta qué punto las formas de gestionar o administrar en las instituciones con modalidad de educación a distancia, son realmente pertinentes y adecuadas para los procesos que se llevan a cabo al interior de las mismas.

En los mejores casos, se han empleado los elementos del diseño instruccional, se han generado modelos pedagógicos y didácticos, que ayudados con las herramientas que proveen las tecnologías y plataformas educativas, vislumbran formas de actuación específicas para la modalidad a distancia; sin embargo, visto como un todo que agrupe e integre estrategias no sólo para el ámbito académico, sino también para las dimensiones administrativas, de infraestructura y tecnología, es cuanto más necesario se vuelve el desarrollo de modelos de gestión para esta alternativa educativa.

En virtud de lo anterior, la presente investigación busca responder a preguntas como: ¿cuáles son los elementos que conllevan y las estrategias concretas que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de estos modelos?; en tal sentido, se irá reflexionando acerca de ¿cómo sería la gestión de los procesos de Educación a Distancia?, ¿cuáles son las principales estrategias de gestión que pueden ser aplicadas en organizaciones de educación superior?, ¿cuáles son las habilidades que deben poseer los gestores de estos procesos académicos-administrativos?, ¿cuáles son los principales instrumentos y herramientas que pueden utilizarse para la gestión de los centros de educación a distancia en las universidades?, entre otras.

Para responder a estas interrogantes, se seleccionaron textos de diferentes autores y organizaciones nacionales e internacionales especialistas en el área de Educación a Distancia, con dicha información se procedió a un procesamiento utilizando las técnicas triangulación y categorización de la información, que junto con las interpretaciones personales y aportes de la autora, se logró construir un modelo de gestión para los Centros de Educación a Distancia a nivel Superior.

En mencionado modelo, se plantean ciertas recomendaciones para la acción y estrategias concretas que pueden ser ejecutadas por los agentes principales de la organización educativa, con la intención de mejorar los procesos llevados a cabo, a través de una gestión efectiva.

Objetivos de la propuesta

General

Diseñar un modelo de gestión para Centros de Educación a Distancia Universitarios (CEDU) sobre la base de los lineamientos teóricos nacionales (México) e internacionales en el área, que permita la optimización de los procesos educativos al interior de las organizaciones.

Específicos

- Identificar los elementos claves de la gestión de la Educación a Distancia para instituciones universitarias.
- Determinar las características fundamentales de los modelos de gestión de instituciones educativas.
- Analizar los elementos básicos indispensables en la gestión de la Educación a Distancia universitaria con base en la revisión de los principales lineamientos teóricos del área.

Fundamentación

Gestión Escolar

Es conveniente abordar a la Gestión Escolar como el medio para accionar los cambios positivos en los centros educativos a fin de buscar la mejora continua. Por lo tanto, se intenta presentar una definición clara, sobre lo que es Gestión Educativa y cómo ésta viene presentando un nuevo paradigma para insertarse en los contextos contemporáneos. En tal sentido, Lavín, del Solar y Padilla citan a Pozner quien expresa que es

“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 – y para la comunidad educativa [*El objetivo principal es*] centrar, focalizar [...] a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos” (1997:13).

Muchos puntos claves caben destacar de esta definición, el primero es que gestionar es poner en marcha determinadas acciones, es decir, será la coordinación de las actividades de la organización, movimiento, ejecución, proactividad (suponiendo que hay una planificación previa, pero es necesario la práctica, el hacer); estas acciones están interrelacionadas entre sí, es decir que hay comunicación y que van hacia un destino en común, un ideal o un objetivo predefinido; por otro lado, pone la responsabilidad en el equipo directivo, sobre todo con la responsabilidad de definir claramente las funciones y tareas de cada quien, y que estas responsabilidades no sólo se agrupan en un poder central, sino que están delegadas y compartidas al resto del personal de la organización “en, con, y”; sin embargo, se puede decir que lo más importante del concepto, es que todo se hace por la intencionalidad pedagógica de lograr que los estudiantes aprendan, ese ha de ser el eje y el centro de toda gestión escolar.

Complementando y reafirmando lo anterior, Pozner rescata que una de las grandes finalidades de la gestión escolar, es lograr que la educación cumpla su función social en la preparación de sus ciudadanos, y la ayuda para la transformación social. Por otro lado, apunta hacia el mejoramiento continuo de las acciones educativas a través de la idea de la innovación.

La gestión escolar es “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. [...] Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. Pozner (2000a:16)

A su vez, Cassasus (1999:18) define gestión escolar como “un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno”. Aspecto muy importante, puesto que en la conceptualización de gestión, no puede faltar la necesaria interrelación con el contexto que rodea a la organización y con las otras redes externas a las que pertenece; para ello será necesario detectar sus principales oportunidades, necesidades y amenazas, a fin de buscar la forma más idónea para aprovechar, responder o atacar las mismas y a su vez para generar formas de transformación en pro de mejoras continuas.

Modelos de Gestión Escolar

Definida gestión educativa, vale la pena, resaltar los cambios fundamentales de paradigmas o modelos que se han venido suscitando en el proceso de gestión escolar, a fin de seleccionar los principios que han de tomarse en cuenta para la propuesta del modelo de gestión de Centros de Educación a Distancia Universitarios (CEDU). En tal sentido, se irán presentando los distintos modelos de gestión y sus características, definidos desde el punto de vista de varios autores expertos en el tema.

Modelo Estratégico de Gestión Escolar

Casassus (1999:21), exterioriza que la gestión estratégica “consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros)”. Siendo aspecto importante de esta visión, la forma en cómo se estructura la manera de actuar para el logro de los objetivos propuestos, en donde se consideran todas las acciones prácticas necesarias, para ir consiguiendo metas, objetivos, proyectos y planes de manera consecutiva.

En el modelo de gestión propuesto en esta propuesta, se resaltan características como el establecimiento de planes estratégicos, la necesidad de examinar la estructura organizacional en función de otra más horizontal, favoreciendo la delegación de tareas y un trabajo en redes, logrando una gestión descentralizada.

Por otro lado, Pozner (2000a:19-22), menciona que entre las señas de identidad de la gestión estratégica educativa están: la necesidad de centrarse en lo pedagógico; la tendencia hacia las nuevas competencias y la profesionalización; trabajo en equipo; apertura al aprendizaje y la innovación; visión de futuro y una visión sistemática y estratégica (pp.19-22). La idea de centrarse en lo pedagógico, implica mirar hacia lo esencial, es decir, en profundizar sobre qué clase de hombre se quiere formar y por ende que acciones se deben tomar para lograrlo; aspecto fundamental de la propuesta de gestión para los CEDU, en la que la persona es el centro del modelo; otro de los aspectos importantes de la gestión escolar estratégica, es la necesidad de

integrar el diseño y la ejecución, es decir, la planificación y la administración a través de la organización de redes de trabajo.

Modelo Comunicativo de Gestión Escolar

Pozner (2000b:20), asevera que este modelo de gestión escolar implica “incrementar la cantidad y calidad de la participación en la comunicación [*así como también*] ampliar la sensibilidad existente en las comunicaciones hacia las necesidades, evaluaciones y demandas de los actores sociales” (p.20)

Lo anterior, permite una doble apertura, una interna, hacia el fortalecimiento organizacional, ya que cada miembro puede mantener una interacción fluida con los otros, lo que ayuda al desarrollo compartido de las metas institucionales; la otra desde el punto de vista externo, lo que incentiva una proyección institucional hacia el contexto que lo rodea, generando una visión más amplia de las necesidades e intereses del mismo. Ahora bien, Casassus (1999:24), menciona que este modelo de gestión escolar

“supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido de que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. La gestión aparece como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción [...] En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción”.

Esta visión, resulta interesante por el hecho de considerar que las acciones pueden ser ejecutadas gracias al diálogo, se considera que aunque no lo es todo; todo necesita de la comunicación, por lo tanto, es necesario que entre las características del gestor dentro del modelo para los CEDU (considerando gestor tanto en el área administrativa, como la académica, es decir, el docente) desarrolle competencias y habilidades comunicacionales efectivas, que le permitan transmitir mensajes claros y sostener conversaciones significativas que ayuden al logro de los objetivos propuestos.

Modelo Integrador de Gestión Escolar

Según Sander (1994:05) el modelo integrador “se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y necesidades y disposiciones personales [...] dependiendo de las circunstancias o situaciones específicas en las que se dan las acciones administrativas”.

Casassus (1999:22) coincide con lo anterior, al mencionar que este modelo “reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional”.

El modelo integrador como punto de equilibrio, tiende a ser uno de la más favorable en los procesos de gestión escolar, puesto que permite, tomar en cuenta los procesos organizacionales, normas y aspectos de índole administrativa, sumamente importantes para el funcionamiento global del sistema, sin perder de vista las necesidades del factor humano. Por otro lado, muchas veces, un proyecto está muy bien diseñado, tiene en su estructura objetivos bien planteados, estrategias bien definidas, administrado todos los recursos, e incluso, obtiene los resultados esperados; pero esos resultados, no satisfacen verdaderamente las necesidades de sus destinatarios, por ejemplo, no se obtiene un perfil de egresado, acorde con las necesidades del mercado, por lo que fue poco pertinente. Por lo tanto, el modelo integrador, resulta positivo en el sentido de que atiende los intereses de los actores sociales, así como la viabilidad de los proyectos.

Tomando en cuenta lo anterior, cabe destacar lo mencionado por Casassus (1999:26), cuando afirma que

“...la gestión consiste en el arte de poder determinar cuál es el momento oportuno que permita generar una sinergia [...] con las herramientas, con los modelos y con destrezas entre ellos. Así habrá algunos momentos en que convendrá revisar los objetivos; otros, en que habrá que enfatizar los procedimientos; en otros, la visión, las fortalezas y debilidades”.

Sinterizando, puede decirse que lo valioso de gestionar, es poder determinar cuáles son los aspectos rescatables de cada uno de los modelos, identificarse con los mismos, y poder determinar cuál usar (bien sea uno, o la sinergia de varios) y cómo usarlo en el momento preciso y en la situación adecuada.

Educación a Distancia

Según García Aretio (2001:39), la educación a distancia se define como un “sistema tecnológico de comunicación bidireccional (multidireccional), que puede ser masivo, basado en la acción sistemática y conjunta de recursos didácticos, y el apoyo de una organización y tutoría que, separados físicamente de los estudiantes, propician en éstos un aprendizaje independiente”.

Sangrà (2002:09-10) afirma que la educación en ambientes virtuales “es el resultado de un proceso [...] en el que el alumno construye su aprendizaje”. A su vez, menciona que la educación a distancia apoyada en el uso de redes tecnológicas, facilita “la interacción no sólo entre estudiantes, sino también entre éstos, expertos y fuentes de información, [puesta que con] los atributos del trabajo en red [...] es fácil llegar [...] a las mejores bibliotecas y bases de datos en el mundo” (p.4).

De las definiciones anteriores, se puede resaltar el hecho de que la educación a distancia, se vale de diversos medios tecnológicos, que van a posibilitar una mayor interacción entre sus participantes (docentes, estudiantes, expertos), así como un mejor acceso a los recursos, tales como bibliográficos, imágenes, multimedia, entre otros; de manera tal que se garantice mayores oportunidades para todos. Se puede concretar entonces, que la educación a distancia es un sistema mediado por recursos tecnológicos, sustentado en bases pedagógicas, como la didáctica, la tutoría y el aprendizaje autónomo, que permite romper las barreras del tiempo y el espacio, para ofrecer una mayor flexibilidad educativa, un mejor acceso a los recursos y una comunicación multidireccional entre sus participantes.

Componentes de la Educación a Distancia

Por componentes se entenderán, los elementos básicos que conforman la Educación a Distancia. En tal sentido, se presentarán a continuación, las percepciones de diversos autores y organizaciones expertos en la materia, con la finalidad de enfatizar las coincidencias entre estos y tomar sustento que permitan generar el modelo de gestión necesario para la presente investigación.

Según García Aretio (2001:115-119), los componentes de un sistema de educación a Distancia son:

- El Estudiante, es el elemento básico del quehacer educativo, su destinatario y en función del que se estructura todo el proceso. Es necesario estimular la capacidad del alumno en *aprender por sí mismo y su autonomía*.
- El Docente: la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas dependen en gran parte de la formación, capacidades y actitudes de sus docentes. El docente se habrá de enfocar en motivar y potenciar el aprendizaje independiente y autónomo, así como la planificación previa de cada sesión.
- La Comunicación a través de los Medios: una comunicación completa, bidireccional, es la requerida en educación, una comunicación mediada entre docentes y alumnos. Uno de los retos fundamentales de la educación a distancia es *enfrentar la problemática de la soledad y el alejamiento del profesor y de los compañeros de estudios*. El sistema de comunicación se apoya en canales o medios que soporten esa comunicación, tales como: Materiales impresos, audiovisuales, informáticos (internet, software's, Dvd, etc.) y Vías de comunicación: videoconferencias, internet (e-mail, news, listas, entornos, portales, plataformas, www, chat, foros, etc.)
- Estructura, organización y gestión: una institución de enseñanza a distancia deberá disponer de las siguientes unidades y funciones: Unidad o sección de

diseño y producción de materiales, Unidad de distribución de los materiales, Proceso de comunicación, Coordinación del proceso de conducción del aprendizaje, Evaluación y Centros o unidades de apoyo o de estudio (dispersos por las regiones donde tiene cobertura el sistema de educación a distancia).

De la clasificación presentada anteriormente, puede resaltarse, además de los elementos básicos en el proceso educativo tales como alumno, profesor, comunicación y medios; la necesidad de una organización estructural funcional para esta modalidad educativa; que requerirá especialmente una unidad de diseño de los materiales, como una unidad de apoyo a los estudios, en otras palabras tutoría. Se resaltan estos elementos, por ser fundamentales para garantizar la eficiencia del aprendizaje en un proceso donde estudiantes y maestros están separados físicamente.

Ahora bien, para la UNESCO (1997:15-17), los elementos que conforman los sistemas de aprendizaje a distancia son:

- Misión: define la función que desempeña el sistema en el marco de un contexto determinado de políticas educativas, podrá regirse por determinados valores y filosofías del aprendizaje y enseñanza.
- Programas y planes de estudio: definen el perfil de un sistema o una institución. Han de guardar relación con la misión o las necesidades del mercado.
- Estrategias y técnicas de enseñanza y aprendizaje: dependen del tipo de programa del que se trate, las necesidades que se prevé atender, potencial de la tecnología que se emplee, y de las ideas y valores del sistema en concreto.
- El material y los medios de aprendizaje: pueden fomentar el aprendizaje por cuenta propia e influir en la calidad del conjunto del sistema. En la mayoría de los casos se elaborará material didáctico concebido para cada programa en concreto.
- Comunicación: dar importancia al contacto estudiante-profesor.
- Contacto que mantienen entre sí los propios estudiantes: propiciar por ejemplo los grupos virtuales.
- Presentación de apoyo a escala local: con la intención de propiciar algún tipo de contacto directo entre el estudiante y un maestro, o un colaborador. Además del apoyo con otros medios de aprendizaje, centro de estudios, equipo, etc.
- Sistema de prestación de servicios: distribución del material, emisión de programas, celebración de conferencias, etc.
- Sistema administrativo: con el subsistema estudiantil (ingreso, asignación de cursos, servicios estudiantiles, procedimientos de aprendizaje y enseñanza, tareas académicas, evaluación, abandono y cumplimiento de los requisitos y los

- exámenes...), subsistema asesor académico (contratos, selección, formación y supervisión).
- El personal y los demás expertos: docentes, planificadores, encargados de concebir los programas de enseñanza, encargados de elaborarlos y producirlos, investigadores, expertos en medios de comunicación, expertos en mercadotecnia y personal administrativo.
 - Sistemas y prácticas administrativas: sistemas de planificación, supervisión, presupuesto, contabilidad, etc.
 - Locales y equipos: instalaciones especiales para el sistema de educación a distancia.
 - Evaluación: encaminada a suministrar información relativa al ajuste de las funciones y al funcionamiento de los elementos del sistema y a lograr que el aporte de éstos sea óptimo.

De los componentes presentados por la UNESCO, resulta importante resaltar, que esta organización, no sólo centra su interés en aspectos como los medios, recursos y tecnologías (elementos fundamentales en este sistema), sino que incluye la filosofía institucional, como la misión, los planes y programas de estudios, así como la estrategias de enseñanza – aprendizaje; reflejando la necesidad de contar en un modelo de gestión con una base filosófica, pedagógica y metodológica que permita dar orientación y sentido al proceso educativo que se pretende ofrecer, es decir, será necesario un fin que justifique todos los medios que han de ser empleados.

De la revisión de los documentos esenciales que marcan las bases de los modelos de gestión escolar, así como los parámetros claves en la Educación a Distancia, especialmente desde sus elementos que la componen; se ha diseñado tomando en cuenta las coincidencias que se encontraron, una propuesta para la operacionalización de las variables, que contiene las dimensiones, categorías e indicadores que guiaron la presente investigación. Cabe resaltar, que dicha operacionalización contempla la clasificación básica presentada por la ANUIES (2004:47), de la que se desprenden tres ejes fundamentales: Académico, Tecnológico y Administrativo.

Cuadro 01: Dimensiones de Gestión de la Educación a Distancia

Dimensión	Categoría	Indicador
ACADÉMICA	Estudiantes	Perfil de Ingreso
		Perfil de Egreso
	Docentes	Perfil
		Desempeño
	Contenidos	Objetivos
		Programas de estudio
	Proceso enseñanza aprendizaje	Estrategias de enseñanza y aprendizaje

	Comunicación	Diseño Instructivo
		Medios de Comunicación
		Contacto entre los estudiantes Contacto estudiantes y docentes
	Evaluación	Tipos de Evaluación
		Formas de Evaluación
		Retroalimentación
TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA		Infraestructura Física
		Infraestructura Lógica
		Instalaciones
		Medios de aprendizaje
		Materiales didácticos
ADMINISTRATIVA	Filosofía Institucional	Misión
		Visión
		Valores
	Planeación	Lineamientos Generales
		Programa Institucional
		Plan Operativo
	Gestión de procesos	Administración del Personal docente
		Administración de Estudiantes
	Estructura organizativa	Normas
		Procedimientos
	Evaluación del Sistema	Procedimientos de Control
Sistema de Retroalimentación		

Fuente: elaboración propia.

Modelo de Gestión para los CEDU

Una visión completa y sintetizada del modelo de Gestión para los CEDU es lo reflejado el gráfico 01, destacando la interacción entre las dimensiones, la visión sistemática y la importancia de tener siempre como eje central a los procesos académicos, siendo la tecnología e infraestructura, así como la administración, elementos claves, pero considerados de apoyo.

Gráfico 01: Modelo de Gestión para los CEDU

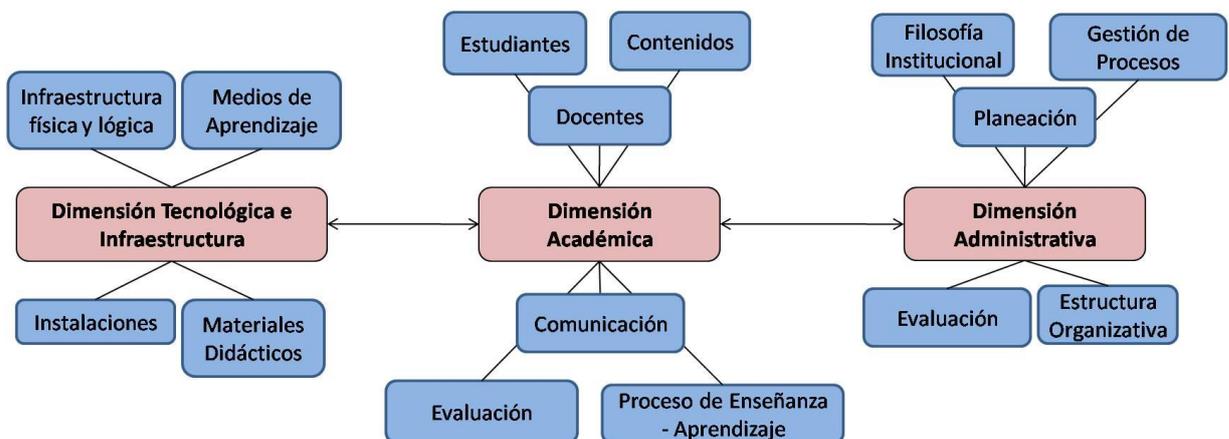
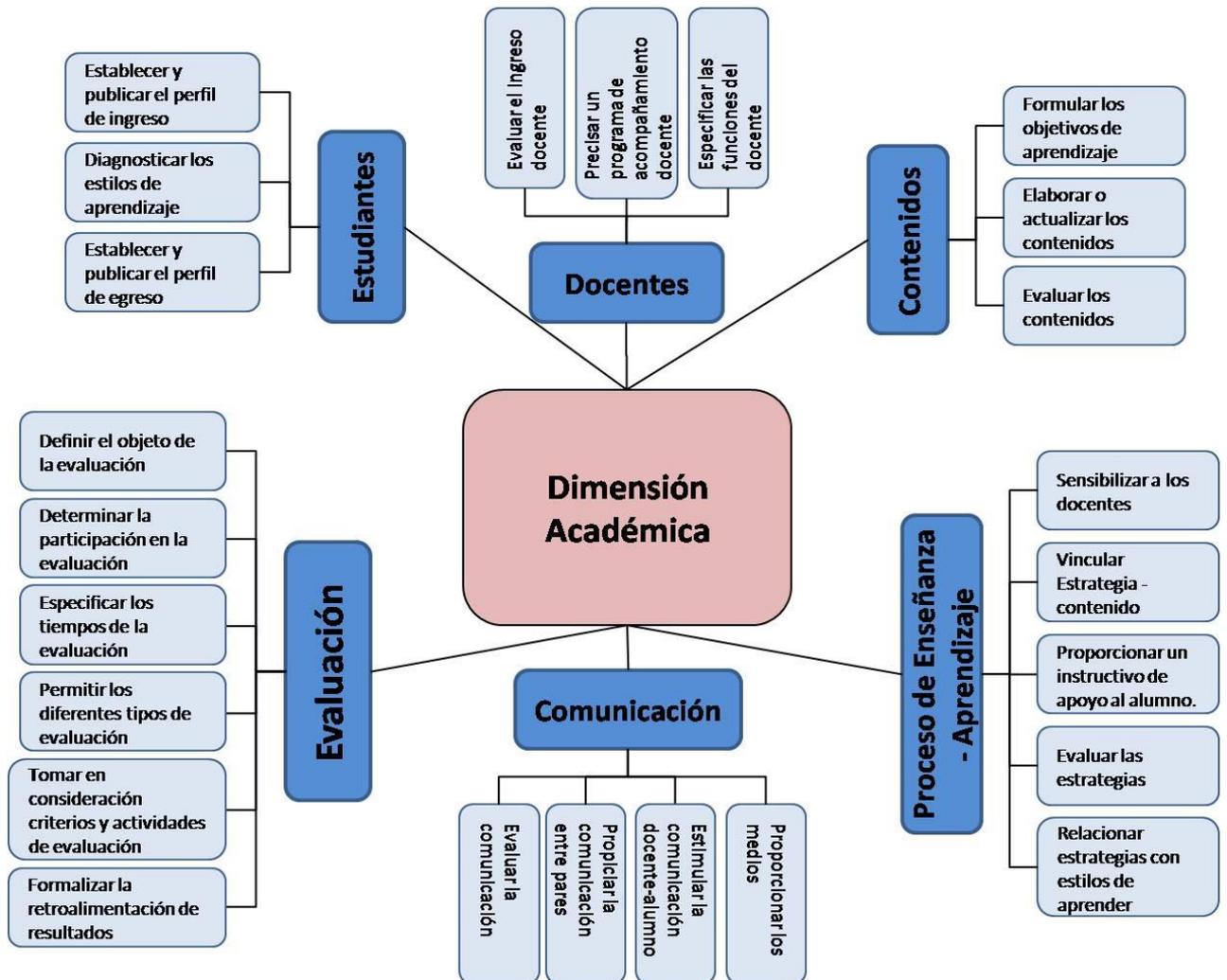


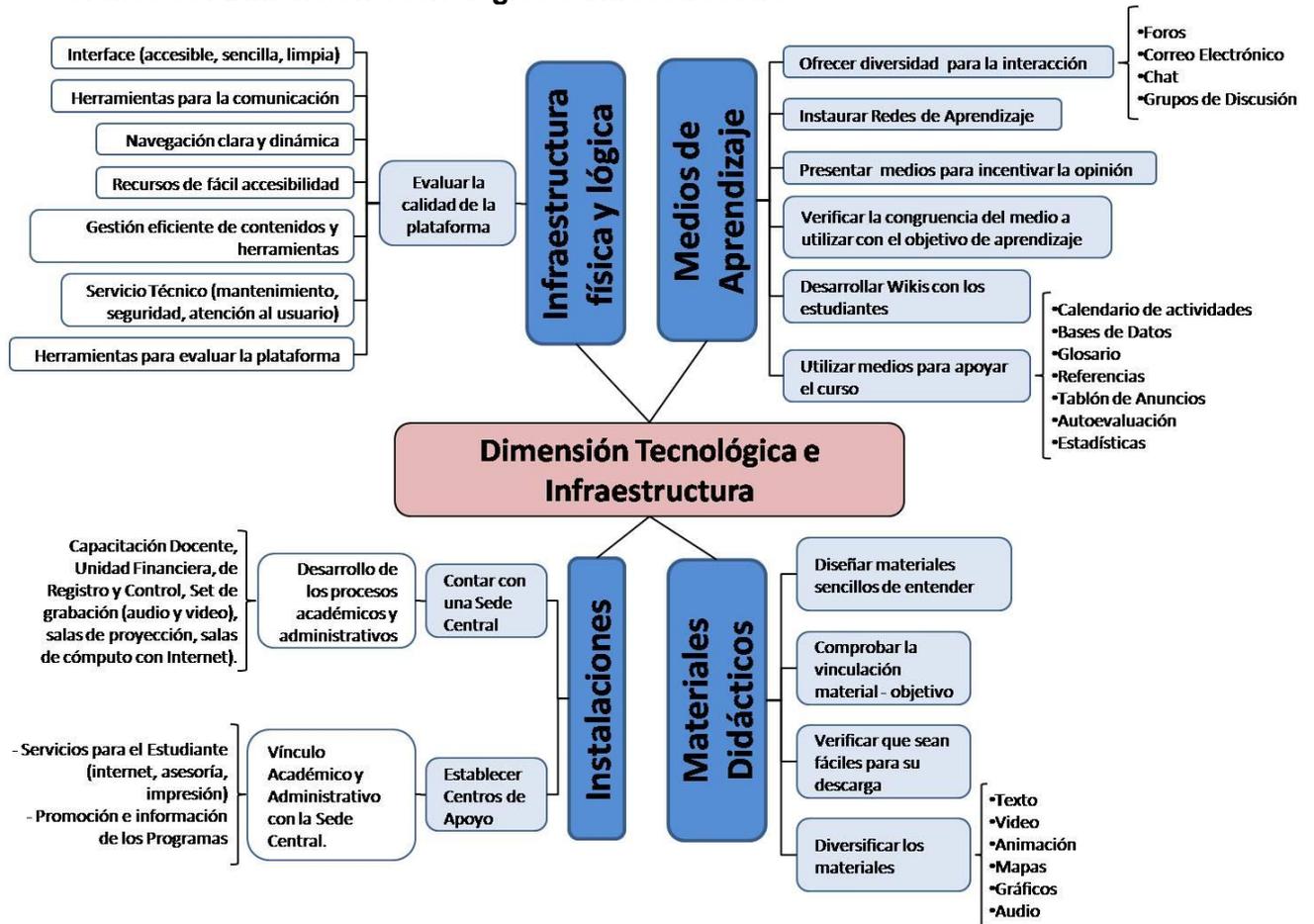
Gráfico 02: Dimensión Académica de la Propuesta



Fuente: elaboración propia

Esta dimensión resulta clave, puesto que es el proceso educativo mismo, lo conforman primordialmente los actores que intervienen en él, especialmente los estudiantes y docentes, los contenidos que se abordarán durante el aprendizaje, las formas, herramientas y estrategias utilizadas en dicho proceso, los medios de comunicación empleados y la evaluación para corroborar el logro de los objetivos.

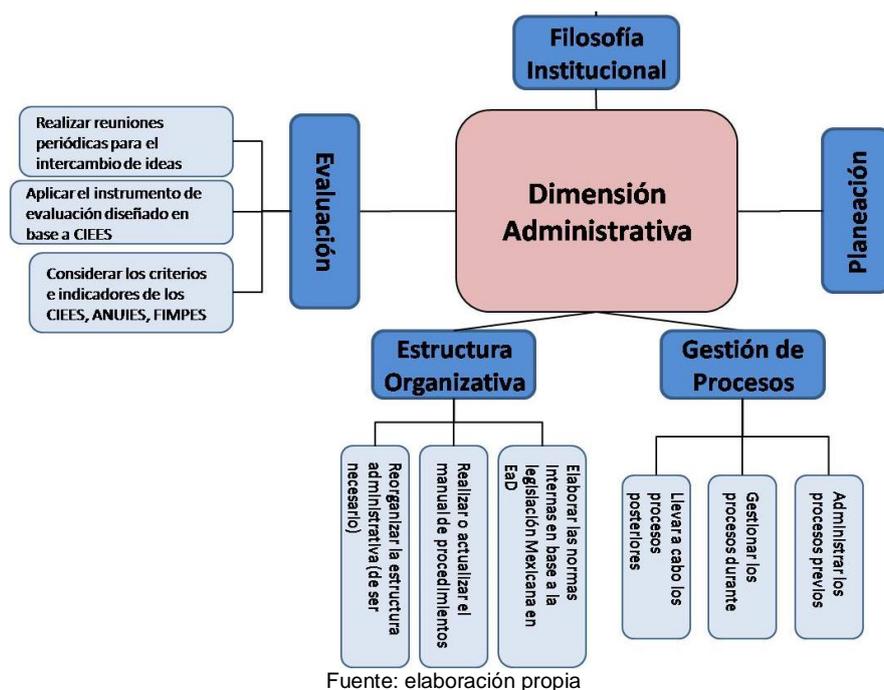
Gráfico 03: Dimensión Tecnológica e Infraestructura



Fuente: elaboración propia

Esta dimensión es de suma importancia en Educación a Distancia, puesto que gracias a la tecnología y la infraestructura, se tiene el soporte y los medios de comunicación necesarios para que el proceso educativo se lleve a cabo. La infraestructura física y lógica están relacionadas con el hardware y el software fundamentales para crear la plataforma educativa en donde se montan los cursos y sucede el proceso educativo; los medios de aprendizaje son los recursos que provee la tecnología, principalmente el internet, para el logro de una mayor interacción entre los participantes; los materiales didácticos, son aquellos diseñados y/o utilizados para apoyar la facilitación de los contenidos de aprendizaje y las instalaciones, son sobre todo necesarias, para reunir los equipos y el capital humano que hace posible el desarrollo de todo el sistema de Educación a Distancia.

Gráfico 04: Dimensión Administrativa



Su objetivo es planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos relacionados con el sistema de Educación a Distancia, a fin de que existan lineamientos de acción que permitan el logro de los objetivos institucionales. Concordando con lo mencionado por Gil (2008:13), cuando menciona que esta dimensión “se finca en la racionalización de los recursos humanos, los apoyos financieros, la calidad de los servicios educativos que ofrece la institución para apoyar a los diferentes programas y cumplir con el trinomio costo-plazo-calidad”. Esta dimensión la conforman la planeación, importante puesto que dicta las actividades a realizar, las cuales van en estrecha vinculación con otro de sus componentes: la Filosofía Institucional de la organización. La estructura organizativa, que establece las responsabilidades y funciones del personal, guiado por normas y procedimientos, la gestión del personal docente y de los procesos estudiantiles y la evaluación de los procesos, con su respectiva retroalimentación, a fin de mejorar constantemente.

Conclusiones

En primer lugar, se define Educación a Distancia como un sistema mediado por recursos tecnológicos, sustentado en bases pedagógicas (didáctica, tutoría y aprendizaje autónomo), que permite romper las barreras del tiempo y el espacio, para ofrecer una mayor flexibilidad educativa, un mejor acceso a los recursos y la interacción por medio de la comunicación multidireccional entre sus participantes

(docentes, estudiantes, expertos), garantizando así, mayores oportunidades para todos.

Los Centros de Educación a Distancia Universitarios, permiten ir respondiendo a las necesidades de formación y capacitación de la comunidad, ganando confiabilidad y espacios entre la modalidad educativa presencial. Aun así, se reconoce la necesidad e importancia de buscar alternativas que le permitan a estos centros la posibilidad de mejorar sus procesos de manera continua.

El modelo de gestión diseñado, puede ser una de esas opciones u oportunidades de mejora, puesto que reúne los elementos claves de la gestión de la Educación a Distancia Universitaria, con base en la revisión de los principales lineamientos teóricos del área.

En ese sentido, cabe destacar que en el modelo de gestión existen tres dimensiones base: la académica, la tecnológica y de infraestructura y la administrativa, que a su vez forman un gran sistema, interrelacionándose logrando una sinergia.

En cada dimensión del modelo, se presentan estrategias de forma ordenada que permiten orientar las acciones de los CEDU hacia los parámetros de calidad exigidos por las principales instancias nacionales (México) e internacionales del área.

El modelo de gestión a su vez es flexible, puesto que, aunque brinda sugerencias en cada caso o por cada elemento, no es una receta estricta que se debe cumplir en su totalidad. Pueden ser utilizadas partes de modelo tal cual fueron diseñadas, otras pueden ser modificadas y otras pueden ser sencillamente no utilizadas; dicho en otras palabras, está en la posibilidad de adaptarse a las necesidades y situaciones que se presenten en los diferentes centros de EaD universitarios.

Entre las características globales del modelo se consideraron: el alumno, como su centro (todas las acciones y estrategias giran a su alrededor o están enfocadas a éste); el acompañamiento docente (el facilitador como guía y orientador); innovación en cuanto a la diversificación de estrategias y medios para el aprendizaje, en función a los estilos de aprender de los estudiantes (activos, reflexivos, teóricos y/o pragmáticos); amplitud en cuanto a la organización y funciones de la gestión en los CEDU y sobre todo la incorporación de los criterios e indicadores de evaluación de la modalidad a distancia por parte de instancias reconocidas como lo son: FIMPES, ANUIES y CIEES (organizaciones Mexicanas de evaluación de la calidad educativa).

En relación a lo anterior, el hecho de destacar que el modelo es acorde con los referentes de estos organismos nacionales es de suma importancia, puesto que la calidad de la modalidad a distancia es y debe ser evaluada con los mismos niveles de exigencias que la modalidad presencial, por ello el asumir los principales criterios,

parámetros e indicadores de evaluación de dichas instancias, resulta una asertiva decisión en busca de la excelencia.

Bibliografía

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: Autor. En línea, disponible en: www.educadis.uson.mx/Educ-bibliovirt-doc/Doc%20apoyo%20educa-Mx/Marco%20Ref-Eval-ESaD-ver-prelim-191004.doc

Casassus, Juan. Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (1999). *La gestión: en busca del sujeto*. Seminario Internacional Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa. Santiago, Chile: UNESCO. En línea, disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>

García Aretio Lorenzo (2001). *La educación a distancia. De la teoría a la práctica*. España: Ariel Educación

Gil Rivera, María del Carmen (2008). La gestión educativa en la educación a distancia, en Boletín SUAyED N° 03 (Boletín para el Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia de la Universidad Nacional Autónoma de México), noviembre de 2008. México: UNAM. En línea, disponible en: http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletin_03/boletin_03.pdf

Lavín Sonia, del Solar Silvia y Padilla Andrés (1997). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de construcción de identidad: Guía metodológica para los centros educativos*. Santiago de Chile: PIIE. En línea, disponible en: <http://www.unap.cl/~jsalgado/subir/ELPEILAVINDELSOLAR.doc>

Pozner, Pilar (2000a). Gestión Educativa Estratégica, en *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, módulo 02. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. En línea, disponible en: <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/pdf/publicaciones/competencias/modulo02.pdf>

Pozner, Pilar (2000b). Comunicación, en *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, módulo 04. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. En línea, disponible en: <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/pdf/publicaciones/competencias/modulo04.pdf>

Sander Benno. Gestión educativa y calidad de vida, en Organización de los Estados Americanos (1994). *La educación*, Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, N° 118, II. En Línea, disponible en: http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_118/articulo1/index.aspx?culture=es&navid=201

Sangrà Albert (2002). Educación a distancia, educación presencial y usos de la tecnología: una triada para el progreso educativo, texto revisado para el seminario de *La utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en*

educación superior: Un enfoque crítico. Madrid. En línea, disponible en:
<http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec15/sangra.pdf>

UNESCO (1997). *Aprendizaje abierto y a distancia. Perspectivas y consideraciones políticas.*