Evaluación de la Gestión Educativa en el Bachillerato a Distancia

Evaluation of Educational Management in the Distance High School

Silvia Quevedo Moreno.*squevedom@uaemex.mx*
Universidad Autónoma del Estado de México.México
Recibido: 10/03/2022
Aprobado: 06/04/2022

Resumen

El presente artículo se planteó como objetivo evaluar el proceso de la gestión educativa del Bachillerato Universitario a Distancia (BUAD) de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEmex). El enfoque metodológico que lo rige es de corte cualitativo, a través del método de estudio de caso y la técnica de entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a cuatro integrantes de la Coordinación del BUAD. También se apoyó del cruce de análisis documental (información generada por la UAEmex). Las dimensiones utilizadas en el análisis del proceso de la gestión educativa del BUAD fueron: académica, administrativa y tecnológica. Como resultado se identificó que la estructura de la gestión educativa está determinada por la coordinación, los responsables de área de tutores, de asesores, de control escolar y de los procesos académico-administrativos; los cuales planean y organizan acciones para el logro de los objetivos del BUAD. Además, se encontró que la comunicación constante, el trabajo colaborativo y el seguimiento oportuno a los actores principales del BUAD (estudiantes, asesores y tutores), han aumentado la eficiencia terminal de los estudiantes.

Palabras clave: Gestión Educativa, Modalidad a Distancia, Bachillerato

Abstract

The objective of this article was to evaluate the process of educational management of the Distance University High School (BUAD) of the Autonomous University of the State of Mexico (UAEmex). The methodological approach that governs it is qualitative, through the case study method and the semi-structured interview technique, which was applied to four members of the BUAD Coordination. It also relied on the crossing of documentary analysis (information generated by the UAEmex). The dimensions used in the analysis of the educational management process of the BUAD were: academic, administrative and technological. As a result, it was identified that the structure of educational management is determined by coordination, those responsible for the area of tutors, teachers, school control and academic-administrative processes; which plan and organize actions for the achievement of the objectives of the BUAD. In addition, it was found that constant communication, collaborative work and timely follow-up to the BUAD's main actors (students, teachers and tutors), have increased the terminal efficiency of students.

Keywords: Educational Management, Distance Modality, High School.

Introducción

Las acciones académicas y administrativas que se aplican en las instituciones educativas son esenciales para el logro de la misión institucional, la implementación del proceso de enseñanza aprendizaje, los canales de comunicación, así como para operar los servicios escolares a través de sus líderes; todo lo cual se engloba dentro del concepto de gestión educativa.

La relevancia del estudio de la gestión educativa se acrecienta a medida que en la escuela se depositan cada vez mayores expectativas de formación "acordes con las transformaciones que se están produciendo globalmente, lo cual marca un escenario de constante redefinición de los fines educativos con implicaciones directas en las formas de actuación en el interior de los centros de enseñanza" (Pérez-Ruiz, 2014, p. 367).

A modo de antecedente, la gestión educativa surge alrededor de la década de 1980 como campo de estudio en las universidades de los Estados Unidos de Norteamérica, con el objetivo primordial de mejorar los procesos administrativos en las instituciones educativas (Oplatka, 2010); de este modo se fue consolidando a través de investigación y de implementación de modelos de gestión, hasta llegar a ser parte de programas educativos formales del nivel superior y de posgrado.

Al tener su origen en países anglo-norteamericanos, la gestión educativa en Latinoamérica argumenta su investigación, desarrollo e implementación con estudios específicos ya sea por las situaciones geográficas, político-educativas, culturales, sociales y del contexto en cada país.

Bajo esta premisa, la gestión educativa debe promover la relación entre directivos, administrativos, docentes y estudiantes de la institución con la finalidad de planear y lograr los objetivos propiciando la calidad educativa (Jiménez-Cruz, 2019).

La gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan (Rico, 2016). También puede concebirse como gestión educativa:

> (...) al sistema de actividades estratégicas y planificadas que se llevan a cabo guiadas por instrucciones y técnicas apropiadas para obtener determinados fines o metas. Estos fines, metas u objetivos, pueden ser alcanzados por personas, instituciones, empresas tanto públicas como privadas. (Gutiérrez, 2020)

Para los fines del presente artículo se abordará la gestión educativa como el "proceso que permite 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" (Antúnez, 2012).

Actualmente, en Latinoamérica las universidades se han replanteado los procesos académicos y administrativos que permiten el progreso del estudiante desde su ingreso, permanencia y egreso, a fin de lograr la calidad educativa. Ejemplo de ello es la Universidad "Arturo Prat del Estado de Chile", que en 2017 aprueba el Modelo Educativo Institucional (MEI) centrado en

el estudiante, promoviendo el aprendizaje significativo, la movilidad social y la equidad; y, por último, sumándose el contexto social. Para lograr lo anteriormente mencionado, el MEI reúne tendencias educativas actuales, se apega a las políticas educativas, identifica a la internacionalización como un factor positivo para su implementación y mejora continua, así como una estructura organizacional y tecnológica que soporta a la población estudiantil, académica, administrativa y directiva.

Ahora bien, la gestión educativa cambia dadas las circunstancias específicas de cada entorno de aprendizaje (modalidades educativas: escolarizada, no escolarizada y mixta), es decir, el proceso puede ser universal a partir del concepto mencionado en el párrafo anterior, pero debe contar con cierta flexibilidad para su aplicación de acuerdo a la modalidad educativa de que se trate.

La educación a distancia (modalidad no escolarizada) "se basa en un diálogo didáctico mediado entre el profesor (institución) y el estudiante que, ubicado en espacio diferente al de aquel, aprende de forma independiente y/o colaborativa" (García Aretio, 2003). Este diálogo didáctico se da a través de plataformas educativas y la comunicación puede ser síncrona (en el mismo horario) o asíncrona (en distintos horarios), que a su vez están conectadas a Internet.

Definitivamente las acciones de la gestión educativa deben estar diseñadas e implementadas para la modalidad a distancia, ya que la diferencia radica en que la comunidad educativa: estudiantes, docentes y tutores; administrativos y directivos; no se encuentran de manera física, e interactúan entre sí por medio de plataformas educativas (Moddle, Microsoft Teams, Blakcboard, entre otras), o a través de herramientas tecnológicas (chats, correo electrónico y avisos).

Dicho lo anterior, se puede afirmar que la tecnología digital será parte esencial del proceso de la gestión educativa, dado que a través de esta se dinamizarán procesos en la socialización de la información, siendo el lugar (la web) donde se desarrollará y en donde se implementarán las acciones de la gestión educativa.

Bachillerato Universitario a Distancia de la UAEMéx

El Bachillerato Universitario a Distancia de la Universidad Autónoma del Estado de México (BUAD), nace en el 2012; la primera generación egresó en el 2014 y a la fecha han egresado ocho generaciones. Está apegado al marco normativo del Art. 3 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y a la Ley General de Educación (UAEMéx, 2012).

El BUAD consta de 33 asignaturas; comprende tres etapas de formación: introductoria, básica y propedéutica, divididas en ocho trimestres; la duración es de dos años. El ambiente de aprendizaje se da a través de las Guías de Estudio Independiente (GEI) o comunidades, que a su vez se alojan en la plataforma SEDUCA (Servicios Educativos) de la UAEMéx.

El BUAD, actualmente lo integran 197 estudiantes; 48 asesores y 10 tutores; el organigrama está formado por el Coordinador del BUAD, responsables de área: de tutoría, de asesores, de control escolar y de procesos académico-administrativos.

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el proceso de la gestión educativa del Bachillerato Universitario a Distancia de la Universidad Autónoma del Estado de México. Los resultados que se deriven este trabajo de investigación permitirán plantear sugerencias dirigidas a mejorar el proceso de gestión educativa del BUAD.

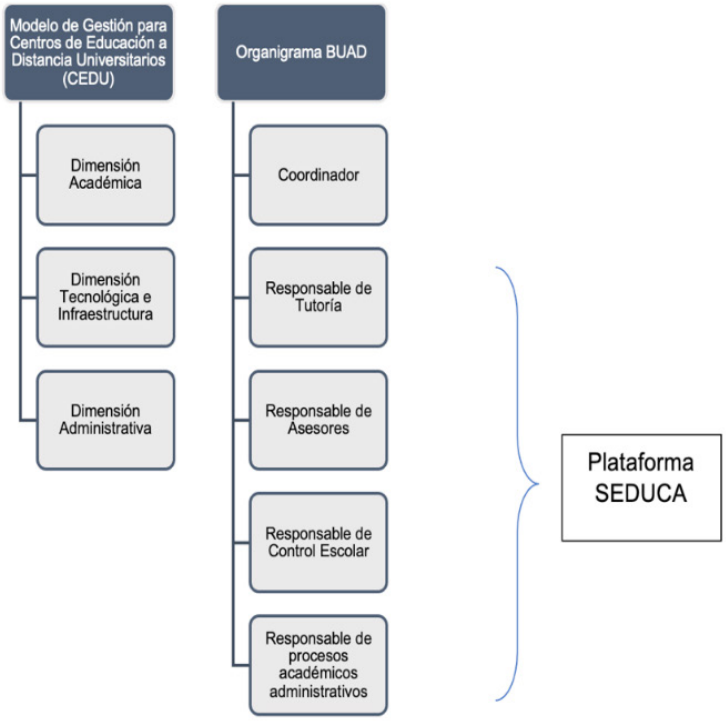
Desarrollo

El enfoque metodológico que se utilizó en la presente investigación fue el Modelo de Gestión para Centros de Educación a Distancia Universitarios (CEDU), en el cual se abordan tres dimensiones:

> **Dimensión Académica:** es el proceso educativo en sí mismo, lo conforman [...] los estudiantes, docentes [y tutores], 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.
>
> **Dimensión Tecnológica e Infraestructura:** es el soporte y los medios de comunicación necesarios para que el proceso educativo se lleve a cabo. La infraestructura física y lógica está relacionada con el hardware y 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 contenidos de aprendizaje y las instalaciones, son sobre todo necesarias, para reunir los equipos y capital humano que hace posible el desarrollo de todo el sistema de Educación a Distancia.
>
> **Dimensión Administrativa:** [...] la conforma 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 de personal, guiado por normas y procedimientos, la gestión del personal docente y de los procesos estudiantiles y la evaluación de los procesos, con su respetiva retroalimentación a fin de mejorar constantemente (Antúnez, 2012).

De la clasificación presentada anteriormente, puede asegurarse que la Coordinación del BUAD se apega a las dimensiones básicas del Modelo de Gestión para Centros de Educación a Distancia Universitarios (CEDU), según se aprecia en la siguiente figura:

Figura 1. *Compatibilidad entre el modelo CEDU y el organigrama del BUAD.*



Fuente: Elaboración propia (Quevedo, 2022).

Descripción de los componentes de la Coordinación del Bachillerato Universitario a Distancia (BUAD)

1) **Coordinador:** organiza la operatividad del Bachillerato Universitario a Distancia (BUAD), a través de planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades académicas y administrativas del mismo, de acuerdo con los objetivos, políticas educativas y lineamientos establecidos por la legislación universitaria.

2) **Responsable de tutoría:** coordina, supervisa y promueve las actividades académicas, administrativas y operativas de la tutoría previo, durante y al término del trimestre, es el enlace entre los tutores del BUAD y la Coordinación.

3) **Responsable de asesores**: coordina, supervisa y promueve las actividades académicas, administrativas y operativas de la asesoría previo, durante y al término del trimestre, es el enlace entre los asesores del BUAD y la Coordinación.

4) **Responsable de procesos académico-administrativos:** coordina, supervisar y promover las actividades administrativas, académicas y operativas del BUAD.

5) **Responsable de Control Escolar:** desarrolla los procesos de inscripción, reinscripción, acreditación, certificación de los alumnos del BUAD, de acuerdo con la legislación universitaria.

6) **Plataforma de Servicios Educativos**: SEDUCA es de creación propia, es decir, fue diseñada por la Universidad Autónoma del Estado de México a través de la Dirección de Educación Continua y a Distancia en el 2005. Es una herramienta tecnológica basada en Internet para usos educativos, está organizada en comunidades.

Metodología

La perspectiva metodológica que orientó el presente estudio es el enfoque de tipo cualitativo, a través del método de estudio de caso, apoyado por la técnica de entrevista semiestructurada, la cual permite al investigador planificarla elaborando un guión previo; las preguntas son abiertas y durante el transcurso de la entrevista se fue construyendo el conocimiento (Torrecilla, 2006).

La entrevista semiestructurada estuvo conformada de cinco a diez preguntas, las cuales fueron elaboradas de acuerdo con las funciones que desempeñan las figuras que participaron (establecidas en la descripción de puestos) en sinergia con el Modelo de Gestión para Centros de Educación a Distancia Universitarios (CEDU), y fueron validadas por especialistas en gestión educativa. Se entrevistaron a las responsables de tutoría, asesores, control escolar y de procesos académico-administrativos del Bachillerato Universitario a Distancia de la Universidad Autónoma del Estado de México.

En relación con la población y la muestra, la primera -la coordinación del BUAD- está conformada por diez personas incluida la Dirección, Coordinación, responsables de áreas y asistentes. Por otro lado, la segunda se conformó por las cuatro responsables de área mencionadas en el párrafo anterior. Las dimensiones abordadas en el presente documento son: académica (área de tutoría y área de asesores), administrativa (área de control escolar y área de procesos académico-administrativos) y tecnológica (plataforma Servicios Educativos, SEDUCA).

Análisis de resultados

A continuación se exponen los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, ordenados de acuerdo con las dimensiones: académica, administrativa y tecnológica. La técnica de la entrevista semiestructurada permitió el acercamiento con las responsables de tutoría, de asesores, de control escolar y de procesos académico-administrativos; se orientó a explorar sus funciones a fin de generar un espacio de reflexión y discusión en torno al proceso de la gestión educativa que se lleva a cabo en la Coordinación del BUAD.

Dimensión 1: Académica. La dimensión que a continuación se analiza incluye las respuestas de las entrevistas aplicadas a la responsable de tutoría (R. Tutores) y a la responsable de asesores (R. Asesores). En este primer acercamiento nos compartieron las actividades que realizan previo, durante y al finalizar el trimestre.

Antes de la apertura del trimestre ambas analizan la plantilla de tutores y asesores por grupo, si bien es una función principal de la R. Asesores, la R. Tutores, da lectura de la primera propuesta para conjuntar el análisis y agregar a los tutores que estarán en cada grupo; para complementar los anterior, la responsable de tutoría comentó que:

> "Se hace la designación de los tutores de la platilla en coordinación con el responsable de asesores [...]". (R. Tutores)

Para profundizar en este punto, la plantilla se elabora antes del inicio del trimestre, es una función esencial de la responsable de asesores, a lo que ella agregó:

> "Consiste en identificar cuántos grupos y qué materias corresponderán para el siguiente trimestre, una vez que se tienen identificados, inicia el proceso de propuesta de plantilla, el BUAD no tiene una plantilla propia, de tal manera que, en cada periodo, la prioridad es integrar a docentes que sean tiempos completos o medio tiempo que laboren en la universidad, si al final, faltan maestros, se consideran a aquellos que por antigüedad y experiencia ya han colaborado [...].
>
> Una vez que la propuesta de plantilla se encuentra lista, se pasa a aprobación, se realizan las modificaciones pertinentes si es que hay observaciones, de lo contrario, comienzan a realizarse las invitaciones para los asesores, se les hacen llegar, esperamos su confirmación, en caso de no confirmar o no aceptar, se hace nuevamente una búsqueda de maestros para completar la plantilla y que quede lista antes del periodo a iniciar [...]". (R. Asesores)

Se puede inferir, derivado de las aportaciones anteriores, que existe comunicación constante entre las responsables de áreas de esta dimensión. Como se revisó en la teoría, la gestión educativa debe llevar a cabo acciones pertinentes para el logro de metas u objetivos, sin duda una comunicación constante y activa es parte del proceso que lleva a identificar situaciones que deriven en planes estratégicos para aplicar con pertinencia. Cada una de las entrevistadas, enumeró las funciones que desempeñan durante el trimestre; para comenzar, la responsable de tutoría compartió:

> "Se da un seguimiento con base en el plan de acción tutora y un formato de atención diseñado por el área responsable a fin de detectar en tiempo los casos de estudiantes en riesgo de deserción o abandono escolar, para en conjunto con el tutor diseñar un plan de atención y estrategias para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos [...]". (R. Tutores)

Por su parte la responsable de asesores expone el proceso que realiza:

> "Se procura que haya una reunión de bienvenida al nuevo trimestre, una vez que inicia el periodo el seguimiento es permanente, una de las actividades esenciales es que los asesores asignen actividades en cuanto inicia el periodo y que se les dé la bienvenida a los estudiantes.
>
> A su vez, durante el trimestre, la tarea es evaluar el desempeño del docente, cuidar que realice retroalimentaciones de forma personalizada, que no exceda de las 48 horas en responder o evaluar sus actividades, que asigne de acuerdo al calendario escolar y que no haya errores en la captura de calificaciones, en caso de observar algún aspecto que no se cumpla, se le hace llegar un correo informativo y a modo de invitación para que mejore su desempeño.
>
> Administrativamente se realizan las fichas de asignación de clase para los maestros. [...]". (R. Asesores)

Donde se afirma que el seguimiento de los estudiantes y de los asesores se da periódicamente (semanalmente), verificando que entreguen las actividades asignadas en cada evaluación y a su vez los asesores estén retroalimentando y calificando las actividades que los alumnos suben a la plataforma. Al finalizar el trimestre las responsables de tutores y de asesores asumen las siguientes acciones:

> "Se llena el formato de Plan de Acción Tutora [PAT] con las estrategias, actividades y seguimiento realizado durante el trimestre de forma individual y grupal. [...]". (R. Tutores)
>
> "Se brinda seguimiento a los asesores en la captura de calificaciones en la plataforma de SICDE [...]". (R. Asesores)

Como se puede distinguir, el acompañamiento es continuo; cabe señalar que, al cierre del trimestre el seguimiento ya no es con los estudiantes, sino con los asesores y tutores. Como describió la responsable de tutoría, se entrega

el PAT con la evidencia de las acciones realizadas con los tutorados. Aunado a lo anterior, la responsable de asesores cierra el trimestre con el seguimiento a la captura de calificaciones en el Sistema de Control Escolar SICDE.

El siguiente aspecto indagó cómo se eligen a los tutores y asesores en cada plantilla (trimestral), a lo que la responsable de asesoría comentó:

> "[...], no tenemos una plantilla propia del BUAD, por ello, la prioridad son los PTC [Profesores de Tiempo Completo] o MT [Profesores de Medio Tiempo] de la Universidad que no requieran pago y que en el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente pueda reportarse su trabajo. En este sentido, la plantilla no se alcanza con este tipo de maestros, entonces comenzamos con la búsqueda de otros maestros, algunos por antigüedad y experiencia en el Bachillerato se les invita nuevamente a colaborar y en caso de no tener, hacemos uso de los C.V que llegan al BUAD y que, de acuerdo con su perfil, pueden integrarse". (R. Asesores)

La responsable de tutores agregó:

> "Los tutores son seleccionados de acuerdo con el desempeño obtenido en el trimestre anterior inmediato; con el seguimiento continuo que se da desde el área de responsable de tutoría, y finalmente la evaluación del Plan de Acción Tutora". (R. Tutores)

Razones por las cuales podemos identificar que la plantilla de tutores y asesores carece de un proceso de selección a través de competencias en tecnología acordes a la modalidad a distancia. Por su parte se eligen a docentes propios de la Universidad, donde se infiere que la razón es el facilitar la selección y reducir costos. Por otro lado, las responsables de área coinciden en que parte de la elección de tutores y asesores son elegidos de acuerdo con la experiencia adquirida en periodos pasados en el BUAD, lo cual puede ser un aspecto positivo ya que tienen el dominio de las plataformas de SICDE y la de Servicios Educativos (ver dimensión tecnológica); conocen la modalidad a distancia, han tenido un acercamiento a los procesos administrativos del BUAD, entre otros.

Consideraremos ahora cómo precisan las responsables de área el seguimiento de tutores y asesores cuando el trimestre está activo, a lo que comentaron:

> "El área responsable cuenta con un formato de seguimiento por grupo de acuerdo con las asignaturas y actividades programadas por parcial, mismo que es actualizado dos veces por semana a fin de detectar a los estudiantes con bajo puntaje o que no hicieron

> sus entregas, para compartir un reporte directo con los tutores a cargo del alumno y que se realice un sondeo de la situación y con ello orientarlo y plantear estrategias correctivas.
>
> Se solicita a los tutores que en el uso de los medios de comunicación institucionales se notifique a [...] la responsable para que todos los actores se encuentren con la misma información". (R. Tutores)

Por su parte, la responsable de asesores añadió:

> "Primeramente, pongo a su disposición mis datos de contacto, incluso conocen mi número de teléfono personal, para mí es muy importante la comunicación y que ellos realmente sepan que estaré al pendiente.
>
> Al evaluar de forma continua su desempeño, me acerco a ellos y les comento las áreas de oportunidad que se identifican en el desarrollo, en caso de necesitarse, agendamos reuniones para capacitación en temas de: elaboración de rúbricas o instrumentos de evaluación, diseño de nuevas actividades en SEDUCA o capacitación en la modalidad a distancia". (R. Asesores)

Cada grupo tiene a su tutor, el cual brinda un seguimiento continuo al desempeño de los estudiantes. Por su parte, la responsable de tutoría brinda un seguimiento dos veces por semana en el cual identifica si los alumnos están entregando las actividades y sus calificaciones son aprobatorias. Esto lo hace con la finalidad de identificar estudiantes en riesgo de reprobar o recursar alguna asignatura (o varias) y al socializar esta información con el tutor, permite diseñar estrategias para lograr subir la calificación. Este trabajo también se sincroniza con la responsable de asesores ya que, como nos mencionó en la entrevista, ella también evalúa el desempeño docente de manera constante, los contacta vía telefónica para atender estas observaciones o áreas de oportunidad. Continuamos con la premisa de que la comunicación y el trabajo colaborativo entre las áreas es continua como se mencionó en la teoría, el proceso de gestión educativa incluye la toma de decisiones cuando se ha identificado algún área de oportunidad.

Se le preguntó a la responsable de tutoría cómo identificaba a los estudiantes en riesgo, a lo que ella comentó que a través del formato de seguimiento que se lleva a cabo dos veces por semana, a lo cual especificó que:

> "[...] por medio del seguimiento realizado por grupo es posible detectar en tiempo a los estudiantes que de acuerdo con su desempeño son propensos a generar un abandono escolar, asimismo se cuentan con fichas de identificación por cada alumno que nos muestra las

> observaciones y avance de su trayectoria académica, con este punto los tutores tienen la capacidad de generar un análisis general a fin de atender las necesidades de cada uno.
>
> El número de tutorados asignados (por trimestre es un promedio de 15 a 25 alumnos) permite que el tutor pueda dar atención individual y personalizada". (R. Tutores)

Es oportuno recordar que la gestión educativa debe fomentar la relación entre directivos, administrativos, asesores, tutores y estudiantes. Sin lugar a duda, el seguimiento a los tutorados (estudiantes) es constante, personalizado y oportuno; incluso la responsable de tutores mantiene comunicación directa con ellos.

Se preguntó cómo contribuyen, desde sus funciones, a la eficiencia terminal y al rendimiento académico de los estudiantes, a lo cual comentaron:

> "[...] con la difusión de becas institucionales, información de servicios universitarios como el acceso a espacios académicos para el uso de instalaciones tales como salas de cómputo, internet, bibliotecas, áreas recreativas a fin de ofrecerles alternativas en caso de contar con problemas de conectividad.
>
> De igual forma, se presta atención a las trayectorias de los alumnos y las cuestiones reglamentarias que podrían afectar su estatus en el BUAD.
>
> Se canalizan a los estudiantes a las distintas áreas de apoyo y se les orienta en trámites o dudas que pueden ser desde cuestiones académicas, administrativas o de servicios (seguro social, instancias de apoyo, difusión cultural, departamento de control escolar, tecnologías, etc.)". (R. Tutores)

Por su parte, la responsable de asesores agregó:

> "Desde el trabajo de los asesores, me atrevo a decir que hay mucho apoyo por parte de ellos a los estudiantes, se es empático con ellos, se es comprensivo y considero que se les dan muchas facilidades para que puedan concluir su bachillerato, sin embargo, también existen factores externos a los asesores en los cuales no podemos intervenir. Entonces, se fortalece dándoles oportunidades, y siendo un apoyo para ellos, se les brindan asesorías y también se les evalúa de forma objetiva y casi siempre de acuerdo con los Lineamientos". (R. Asesores)

Con esta información podemos confirmar lo que se mencionó anteriormente, que el acompañamiento durante la permanencia en el BUAD de los estudiantes y asesores es el adecuado, la responsable de asesores mencionó algo muy interesante: el perfil del asesor a distancia debe ser empático y flexible, de este modo se conjuntan esfuerzos para el logro de objetivos institucionales.

Con la finalidad de brindar evidencia que soporte la anterior deducción, vale la pena revisar en la siguiente figura la eficiencia terminal de la generación 2018-2020.

Figura 2. Eficiencia terminal, generación 2018-2020.

Eficiencia terminal de bachillerato 2019-2020

Bachillerato universitario	Nuevo ingreso 2017-2018	Egresados 2020		Eficiencia terminal 2019-2020	
	Total	Cohorte Total	Total Total	Cohorte Total	Global Total
Bachillerato a distancia	120	38	59	31.7	49.2

Fuente: Elaboración propia Quevedo (2022) con base en la Agenda Estadística 2020 de la Universidad Autónoma del Estado de México

Como se puede apreciar, en 2018 la matrícula del BUAD fue de 120 estudiantes, de los cuales concluyeron 59 alumnos, es decir, el 49.2%. Ahora bien, la generación que ingresó en el 2019 también fue de 120, pero la diferencia radica en la eficiencia terminal, ya que concluyeron 100 estudiantes, que equivalen al 83.3%.

Figura 3. Eficiencia terminal, generación 2019-2021.

Eficiencia terminal de bachillerato 2020-2021

Bachillerato universitario	Nuevo ingreso 2018-2019	Egresados 2021		Eficiencia terminal 2020-2021	
	Total	Cohorte Total	Total Total	Cohorte Total	Global Total
Bachillerato a distancia *	120	42	100	35.0	83.3

Fuente: Elaboración propia con base en la Agenda Estadística 2021 de la Universidad Autónoma del Estado de México

Sin lugar a duda, el cambio es evidente. Se puede considerar que la atención personalizada, oportuna y constante ha sido clave en el logro de estos resultados, permitiendo con esto aplicar acciones preventivas en casos de riesgo.

Continuando con el análisis, se preguntó a las responsables de tutoría y de asesores cuáles son los medios con los que establecen comunicación; ambas coincidieron en que hacen uso de las plataformas educativas tales como la de

Servicios Educativos (SEDUCA) y las plataformas de Microsoft Teams y Zoom; también utilizan redes sociales como WhatsApp y herramientas tecnológicas como el correo electrónico, chats y avisos; por último, llamadas telefónicas.

Por otro lado, se les preguntó cuáles eran las fortalezas y debilidades de la gestión en su área respectivamente, a lo que nos contestaron:

> "Considero que la gestión de la tutoría tiene muchas fortalezas, entre ellas, la atención personalizada que por cuestión de matrícula se puede ofrecer a los estudiantes, ya que al tener un número reducido permite que se puedan atender en lapsos cortos de tiempo.
>
> De igual forma, el trabajo colaborativo que existe entre las otras áreas participantes en la operatividad del BUAD, puesto que permite buscar alternativas de solución eficientes.
>
> Dentro de las debilidades más notorias, es quizá la falta del programa de tutoría enfocado a la modalidad [...]
>
> La falta de capacitación disponible para tutores en esta modalidad, por el hecho de que al no tener un espacio de aprendizaje diseñado para ellos resulta complicado mantenerse actualizado con herramientas que podrían aplicarse en la atención de esta área". (R. Tutores)

Por su parte, la responsable de asesores indicó las siguientes:

> "Fortalezas. Me parece muy correcto que haya esta función de seguimiento de asesores en el Bachillerato. A su vez, motiva a los docentes que sepan que hay un encargado designado para acompañarlos y que tampoco se sientan solos al igual que los estudiantes.
>
> Debilidades. No contar con una plantilla propia para el BUAD, definitivamente complica la gestión y los procesos, previo al inicio del periodo se observa, desde la complejidad de encontrar a maestros que cumplan con el perfil y con lo importante que es no rebasar el presupuesto designado para la plantilla [...]". (R. Asesores)

En definitiva, la atención personalizada tanto a los estudiantes, asesores como tutores es una gran fortaleza, así como el trabajo colaborativo que se lleva a cabo con todas las áreas que incluyen al BUAD. Ahora bien, el no contar con una plantilla definitiva de asesores y la falta de un programa de tutoría especialmente diseñado para la modalidad a distancia, pueden llegar a complicar algunos procesos académicos o administrativos.

Dimensión 2: Administrativa. La dimensión que a continuación se analizará incluye las respuestas de las entrevistas aplicadas a las responsables de control escolar (R. CE.) y de procesos académico-administrativos (R. AA.).

Ambas figuras compartieron las actividades que realizan previo, durante y al finalizar el trimestre; para comenzar, la responsable de procesos académico-administrativos compartió que:

> "[...] colaboro con la responsable de tutoría y con la responsable de asesores para dar revisión de las comunidades (en el portal SEDUCA) que se aperturarán en el periodo para verificar que se visualicen los contenidos, el análisis se envía al área de materiales educativos para su atención o solución y contribuyo con la revisión de la plantilla". (R. AA.)

La responsable de asesores compartió:

> "Solicitar vía oficio, apertura del período a la Dirección de Control Escolar. Elaboración de referencias de pago se envían a los estudiantes. Alta del periodo en la plataforma de SICDE (Sistema de Control Escolar): asignaturas de cada trimestre (nones o pares, según sea el caso), grupos, [...], profesores. Se inscriben a los estudiantes. Una vez abierto el periodo, se actualizan los indicadores para que el sistema muestre la información". (R. CE.)

Se identifica que colaboran entre las integrantes de la dimensión académica, lo cual promueve una dinámica ágil y congruente hacia la preparación del inicio del trimestre; ejemplo claro es la elaboración de la plantilla, ya que la responsable de asesores la hace llegar (aprobada) a la responsable de control escolar para darlos de alta en el Sistema de Control Escolar (SICDE) y de este modo a cada uno se le asigne el grupo y asignatura correspondiente. Además, agregaron que durante el trimestre realizan las siguientes actividades:

> "se publican las fechas de becas institucionales [...]. Después de la segunda evaluación solicito a los asesores su horario (solo aquellos que pertenecen a la Universidad y tienen funciones administrativas), dirigido a la Dirección de Recursos Humanos de la UAEMéx, para comenzar con el proceso de pago y hago llegar a esa Dirección los formatos de nómina, en caso de tener asesores nuevos se mandan sus documentos (acta de nacimiento, documentos probatorios de sus estudios, etc.) para solicitar el alta en el sistema y gestionar su pago. Cada mes participo en la Reunión del Consejo General Académico de la Escuela Preparatoria.

> Soy la responsable del proceso de apreciación estudiantil, en la cual los estudiantes evalúan a sus asesores, es a través de la plataforma propia para el proceso. Dicho proceso se lleva a cabo en colaboración con la responsable de tutoría ya que ella, desde sus funciones, da el seguimiento a los tutores para que ellos a su vez den el seguimiento directo con a sus tutorados, una vez concluido se notifica a los asesores que los resultados ya están publicados y pueden revisarlos". (R. AA.)

La contribución de la responsable de control escolar es la siguiente:

> "se dan de alta las fechas de las evaluaciones también en SICDE [primera, segunda evaluación; extraordinarios y titulo de suficiencia]. Se asocian las listas de calificaciones. verificamos constantemente que los asesores hayan capturado las calificaciones en SICDE en las fechas marcadas en el calendario. En caso de corrección de calificaciones se hace un oficio dirigido a la Dirección de Control Escolar, se manda toda la evidencia y en respuesta ellos hacen la corrección de la calificación". (R. CE.)

Durante el cierre nos compartieron:

> "Cierre: notifico el pago de los asesores por la asesoría del trimestre y comenzamos con la gestión (que te comentaba) del siguiente trimestre". (R. AA.)

La responsable de control escolar señaló que:

> "al término solamente participamos con la firma de actas, impresiones de actas y se entregan a la dirección de control escolar". (R. CE.)

Las integrantes del área de control escolar y de procesos académico-administrativos participan, durante y al cierre del trimestre, en procesos meramente administrativos, pero dan soporte a las funciones de la dimensión académica.

Se indagó sobre las bondades del Sistema de Control Escolar, a lo que la responsable del área compartió:

> "Una de las ventajas de contar con un sistema de control escolar es que ahí tenemos concentrada toda la información, es decir, los reportes de las trayectorias académicas de los alumnos; Se agilizan los procesos, como la formación de grupos porque se hacen automático, también promedia en automático las evaluaciones, determinando qué alumnos se van extraordinario o quienes reprueban el trimestre. Algo importante es que es un sistema que se usa en toda la Universidad, no nada más nosotros en el BUAD, entonces tiene procesos estandarizados, se aloja ahí toda la información durante determinado tiempo.
>
> Todos los que conformamos el bachillerato tenemos nuestra cuenta en SICDE. [...] los alumnos, los asesores y nosotros, como responsables del área de control escolar". (R. CE.)

Sin lugar a duda, el contar con un sistema que soporte los procesos de control escolar da cabida a poco margen de error, optimiza tiempos y provee la información de forma rápida y concreta. A lo que puede agregarse que contribuye a mejorar el servicio de atención a los estudiantes y asesores.

Estas áreas, también están en constante interacción con los estudiantes, asesores y tutores. Se les preguntó a las responsables de cada área cuándo deciden interactuar con la comunidad BUAD, a lo que respondieron:

> "Cuando identifico alguna situación en particular, ya sea que yo pueda aclararlo directamente o canalizo con algunas de mis compañeras. A veces me contactan a mi directamente para atender algo relacionado con pagos, becas, etcétera". (R. AA.)

Por su parte, la responsable de control escolar agregó:

> "El contacto con los alumnos es constante, no podemos esperar alguna situación especial, la comunicación debe ser siempre, con los asesores y tutores al inicio del trimestre para revisar su alta en el sistema de control escolar y verificar que los asesores sí tengan el grupo que les corresponde (esto lo hacemos en coordinación con la responsable de asesores y de tutores)". (R. CE.)

Ahora podemos decir que estas dos áreas también tienen constante comunicación entre sí y entre la comunidad del bachillerato, participando activamente en el proceso de gestión educativa, de tal forma que pueden construir acciones para el logro de objetivos del BUAD.

A continuación, se dará a conocer cómo contribuyen ambas áreas para el logro de la eficiencia terminal de los estudiantes del BUAD:

> "Mis funciones permiten el planear algunas estrategias si bien no específicas (para algún estudiante o grupo) sí en casos generales, por ejemplo, hace tres generaciones identifiqué el poco dominio de

> los estudiantes de nuevo ingreso de la tecnología (específicamente el uso de la paquetería office) y se propuso implementar un curso o asesorías para familiarizarlos con el manejo de estas herramientas.
>
> También he dado seguimiento a algunos estudiantes que se han acercado a mi para solventar dudas de procesos administrativos tales como obtención de becas o en algunos casos acercarlos con los docentes para concertar algunas sesiones de regularización". (R. AA.)

El comentario de la responsable de control escolar es el siguiente:

> "Participo activamente en la atención en los procesos académicos de cada alumno. También brindo atención personalizada en casos específicos, y cómo los voy conociendo desde que ingresan al bachillerato, estoy familiarizada con algunas situaciones, incluso familiares que los estudiantes tienen". (R. CE.)

Se aprecia que la responsable de procesos académico-administrativos brinda atención oportuna a los estudiantes de acuerdo con las necesidades que llega a identificar, esto va más allá de sus funciones, pero al final da atención a los alumnos. Algo similar identificamos con la responsable de control escolar, ya que considera importante participar activamente en los procesos académicos de los estudiantes, incluso llega a conocer situaciones particulares y familiares. Esto sin duda vierte efecto en la permanencia y eficiencia terminal de los estudiantes del BUAD.

Continuando con las respuestas de la entrevista, las responsables de control escolar y procesos académico-administrativos se comunican con la comunidad BUAD a través del uso de las plataformas educativas tales como la de Servicios Educativos (SEDUCA) y de la plataforma de Microsoft Teams y Zoom; utilizan redes sociales como WhatsApp y herramientas tecnológicas como el correo electrónico, chats y avisos; y en algunos casos llamadas telefónicas.

Llegados a este punto, se indagó con ambas responsables de área cuales son las fortalezas y debilidades de la gestión del proceso en su área, a lo que contestaron:

> "Como fortaleza, sin duda la constante comunicación y apertura con nuestra coordinadora, con las responsables de las áreas; otro aspecto muy importante es la flexibilidad que tienen nuestras funciones ya que se han logrado adaptar a los cambios, como lo fue durante la pandemia, al BUAD le sucedió algo muy interesante en el segundo año de confinamiento (2020), pese a que somos una modalidad 100% en línea y tenemos todos los materiales educativos diseñados para ello, el seguimiento a la comunidad BUAD, etc., nos

> cambió el perfil de ingreso, anteriormente teníamos estudiantes que ya eran padres de familia y trabajaban y que por alguna razón dejaron de estudiar mucho tiempo atrás.
>
> En cambio, ahora tenemos alumnos que egresaron de secundaria e inmediatamente se inscribieron al BUAD. Esto nos hizo salir de nuestro estado de confort, ahora los estudiantes pedían asesorías síncronas, creo que pensaban que sería como en la secundaria. Es decir, que los maestros se conectaban con ellos todos los días en su hora clase y revisaban el tema, después elaboraban sus tareas y las subían en alguna plataforma. Esto a nosotros nos impactó... desde el curso de inducción la mayoría preguntaba cuándo serían sus clases, cuándo se conectarían a las sesiones; en general, creo que no tenían claro cómo es la modalidad en línea. Nosotros, tratando de asumir estos cambios, decidimos implementar las sesiones síncronas (no son obligatorias y tampoco tiene valor en la calificación), incluso en la plataforma de SEDUCA se implementó una función que permite agendar las reuniones en Teams con los integrantes de la comunidad (asesor, estudiante y figuras de la coordinación).
>
> Debilidades: antes de la pandemia [por la covid19] se realizaba una reunión con las responsables de tutores, asesores, control escolar y con la coordinadora del BUAD, para analizar el cierre del periodo anterior, de este modo se pueden diseñar algunas estrategias académicas, administrativas o tecnológicas para evitar los contratiempos presentados anteriormente". (R. AA.)

La responsable de procesos académico-administrativos también considera que la comunicación y el trabajo colaborativo entre áreas, la apertura y apoyo de la coordinadora del BUAD y la flexibilidad de la estructura organizacional permite aplicar estrategias pertinentes, de este modo logran adaptarse a los cambios que se van presentado tales como los que derivó la pandemia por la covid19, especialmente en el perfil de ingreso de los estudiantes. Por otro lado, es de destacar que han dejado de organizar la reunión trimestral, en la cual realizaban el análisis de periodos anteriores para tratar de implementar estrategias oportunas en el proceso administrativo y académico del BUAD, siendo esto último parte importante en el proceso de gestión educativa.

La aportación que nos brinda la responsable de control escolar sobre las fortalezas y debilidades son las siguientes:

> "Las fortalezas es el apoyo académico a alumnos y profesores, asesoría técnica. Resolución de problemas académicos, trabajo colaborativo con mis compañeras de la coordinación del BUAD, y el acompañamiento prácticamente personalizado que se le da a los alumnos, padres de familia y profesores; como debilidades, pues nuestro equipo de cómputo ya es un poco obsoleto, el Internet es de baja velocidad. Hay algunos profesores que no cumplen en las fechas estipuladas en el calendario para la captura de calificaciones

> y eso nos puede llevar a atrasar procesos como el cierre del periodo, y que pues actualmente no tengo todos los permisos en la plataforma de SICDE.
>
> [¿por qué?] justamente porque, como te comentaba, algunos asesores han cometido errores en capturar las calificaciones, esto es un poco delicado porque no es tan fácil justificar esos cambios (normalmente son errores de dedo), entonces es necesario mandar mucha evidencia a la Dirección de Control Escolar, imagino que solo es un tipo de control". (R. CE.)

Como vemos, coinciden las responsables de esta dimensión al mencionar la comunicación entre áreas, así como el trabajo colaborativo que se lleva a cabo. Sin duda, en cuanto las debilidades, el hecho de que los equipos de cómputo sean obsoletos y el Internet de baja velocidad puede mermar el proceso en cuanto a tiempos. Por otro lado, el hecho de que no cuente con todos permisos habilitados también puede impactar en la velocidad de los procesos, volviéndose un tanto burocrático, ya que indagando con la responsable de control escolar debe solicitar permisos para obtener algunos reportes de SICDE con la Dirección de Control Escolar.

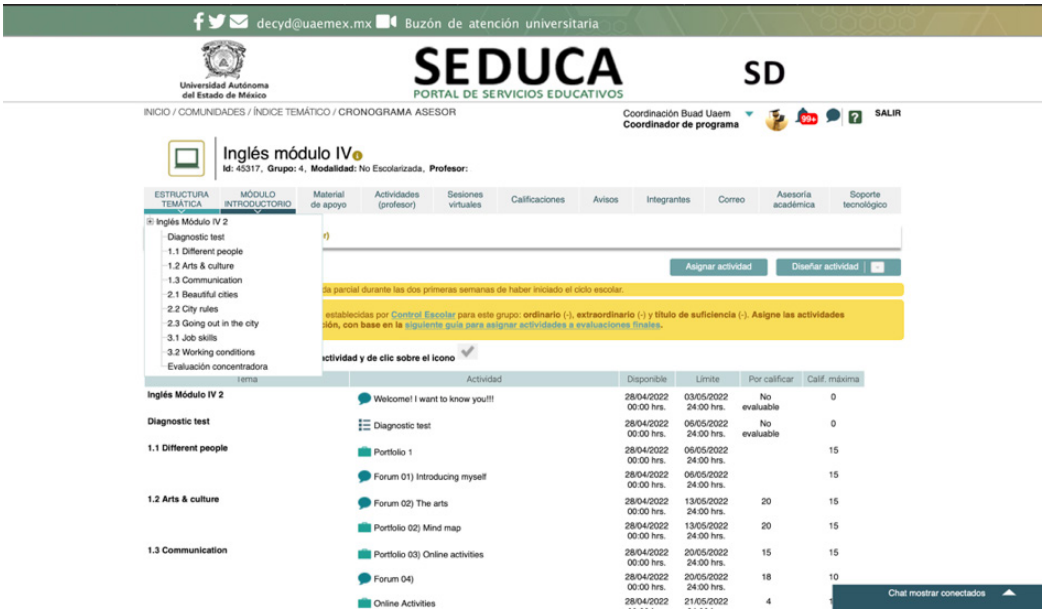
Dimensión 3: Tecnológica. En esta dimensión se analizará la plataforma de Servicios Educativos (SEDUCA), como ecosistema de aprendizaje del BUAD. A cada integrante del BUAD se les otorga un usuario (de acuerdo con su perfil) y contraseña, este será el mismo para toda su estancia en el bachillerato, como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Página de inicio de la plataforma de SEDUCA.

Fuente: Elaboración propia (Quevedo, 2022), con base en la página de inicio de la plataforma de SEDUCA

En la plataforma de SEDUCA se dan los medios de aprendizaje, es decir, son los medios para la interacción entre los participantes de la comunidad (foros, chat, correo electrónico, Wiki, avisos), permitiendo el aprendizaje autónomo o colaborativo, según sea el caso. Se puede apreciar en la figura siguiente (figura 5) que las comunidades cuentan con un apartado específico para las sesiones virtuales, avisos y correo electrónico; los cuales son un soporte para la comunicación síncrona o asíncrona. También se puede identificar el botón de actividades del asesor/estudiante en los cuales el alumno subirá la evidencia de sus actividades y el asesor las revisará.

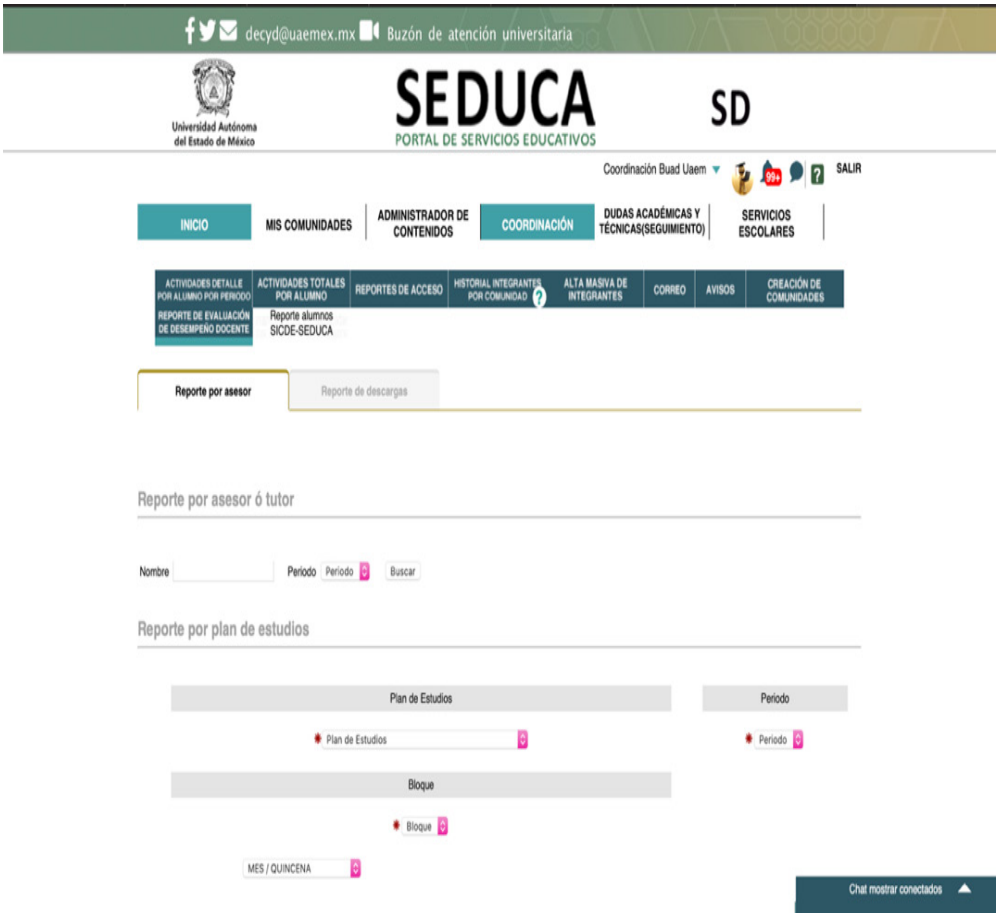
Figura 5. Medios de aprendizaje en una comunidad en la plataforma de SEDUCA



Fuente: Elaboración propia con base en una comunidad de la plataforma SEDUCA

La infraestructura lógica integra botones en el perfil de Coordinación BUAD UAEM con herramientas para el seguimiento de asesores y estudiantes tales como: actividades totales por alumno, reporte de evaluación del desempeño docente, reportes de acceso, historial de integrantes por comunidad, entre otros; contiene una navegación clara, dinámica y eficiente; los recursos son de fácil acceso; su interfaz es amigable e intuitiva (figura 6).

Figura 6. *Infraestructura lógica de la plataforma SEDUCA.*



Fuente: Elaboración propia con base en los reportes que se derivan del perfil Coordinación BUAD UAEM, desde la plataforma de SEDUCA

Cabe destacar que el perfil de "Coordinación BUAD UAEM", fue creado para que las responsables de tutoría, de asesores y de procesos académico-administrativos tengan acceso a cada comunidad que sea aperturada durante el trimestre; y de este modo puedan ingresar para dar seguimiento a los estudiantes, asesores y tutores. Siendo de gran utilidad al momento de corroborar datos sobre el desempeño de los integrantes de la comunidad (figura 7).

Figura 7. Listado de algunas comunidades de la plataforma SEDUCA

Fuente: Elaboración propia con base en el listado de comunidades del perfil de Coordinación BUAD UAEM, desde la plataforma SEDUCA

Los materiales didácticos están alojados en las comunidades o Guías de Estudio Independiente (GEI). La plataforma permite alojar en cada comunidad texto, imágenes, animación, medios audiovisuales, audios, simuladores, entre otros.

Conclusiones y recomendaciones

El proceso de gestión educativa del BUAD fomenta la relación entre los directivos, administrativos, docentes y estudiantes; se ha identificado que todas las integrantes de coordinación del BUAD promueven un clima laboral armónico y participan activamente en las actividades primordiales de la administración del bachillerato.

De esta manera, como principal hallazgo de esta investigación se expresa que la comunicación interna es constante asegurando el logro de objetivos institucionales, y al estar trabajando todas hacia la misma dirección, el proceso de gestión educativa tiene resultados tangibles, tal es el caso del aumento considerable en la eficiencia terminal.

Bajo este descubrimiento, se asegura que "la comunicación [...] es un componente importante [de la gestión educativa] que permite la aceleración de la empatía, la motivación y la orientación del camino correcto para el logro de objetivos y mejoramiento continuo del sistema educativo" (Villagómez y Montero, 2021).

Por otro lado, se debe mencionar que el trabajo colaborativo entre las áreas permite crear, desarrollar e implementar estrategias oportunas en casos de riesgo o del desarrollo institucional, contribuyendo activamente al logro del objetivo principal del BUAD, la calidad educativa.

Como se afirmó arriba, colaborar entre las áreas es de suma importancia, tal como afirma Coalca (2021): "el trabajo colaborativo permite incorporar herramientas, estrategias y desarrollar habilidades en conjunto con sus pares", y de este modo el equipo puede actuar de manera oportuna ante circunstancias específicas.

Todas estas observaciones se relacionan también con que el liderazgo que rige al BUAD es estratégico ya que las responsables de área sienten la total libertad de proponer acciones para casos de riesgo, de mejora o preventivos; al inicio, durante y fin de los periodos lectivos.

En definitiva, la plataforma de Servicios Educativos SEDUCA, apoya el proceso de gestión educativa del BUAD alojando los materiales educativos, generando un entorno digital de aprendizaje con una interfaz amigable y confiable.

Bajo este enfoque, se puede asegurar que una gestión educativa dividida en las dimensiones: académica, administrativa y tecnológica es pertinente para la modalidad no escolarizada.

A manera de recomendación se sugiere implementar el proceso de tutoría académica específico a la modalidad a distancia; establecer el proceso de selección de asesores específico para el BUAD y por último, retomar las reuniones trimestrales a modo de evaluación.

Finalmente, cabe señalar que se alcanzó el objetivo de la presente investigación, debido a que fue posible identificar cómo se lleva a cabo la gestión educativa del BUAD a través de las dimensiones académica, administrativa y tecnológica.

Referencias

Antúnez, C. E. C. (2012). Modelo de la Gestión para los Centros de Educación a Distancia Universitarios. En G. Paredes (Presidencia), *Educación, Innovación, Competitividad, Desarrollo: las claves de nuestro futuro*. XIII Encuentro Internacional Virtual Educa, Panamá 2012. Atlapa, Panamá.

Colca, C., & Gladys, J. (2021). *Trabajo colaborativo en redes en la gestión educativa, UGEL 04–2020* (tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Perú.

García Aretio, L. (2003). La educación a distancia. Una visión global. Bole*tín Ilustre Colegio de Doctores y Licenciados de España,* (146), 13-27.

Gutiérrez, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1 (2), 18-28.

Jiménez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión edu-

cativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15 (2), 223-235.

Oplatka, I. (2010). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina (The emergence of educational management as a field of study in Latin America). *Revista Eletrônica de Educação*, 13 (1), 196-210.

Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17 (2), pp. 357-369. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/834/83432362009.pdf

Revilla, D. M., Alayza, M., Sime, L., Mendívil, L. y Tafur, R. (2020). El método de investigación documental. En A. O. Sánchez (Ed.), *Los Métodos de la Investigación para la Elaboración de las Tesis de Maestría en Educación* (pp. 7-22). Lima, Perú: Pontifica Universidad Católica de Perú.

Rico, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12 (1), 55-70.

Torrecilla, J. M. (2006). La entrevista. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid, 1-20.

Universidad Autónoma del Estado de México (2020). Agenda Estadística 2020. Toluca, México: UAEMéx. Recuperado de http://planeacion.uaemex.mx/docs/AE/2020/AE2020.pdf

Universidad Autónoma del Estado de México (2021). Agenda Estadística 2021. Toluca, México: UAEMéx. Recuperado de http://planeacion.uaemex.mx/docs/AE/2021/AE2021.pdf

Universidad Autónoma del Estado de México (2012). Currículo del Bachillerato Universitario a Distancia (CBUAD2012). *Gaceta Universitaria.* Toluca, México: UAEMéx. Recuperado de http://web.uaemex.mx/gaceta/pdf/gacetas2012/EXTRA_noviembre_2012.pdf

Villagómez, D. P., & Montero, G. G. (2021). La efectividad de la comunicación asertiva en la gestión Educativa del Colegio de Bachillerato Técnico "Simón Bolívar". 593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 156-173.