



La gestión académica y financiera en la educación virtual

Marina Pérez Cano *

María del Rosario Jara Valls **

RESUMEN

El aumento exponencial de los aspirantes a la educación superior supera en mucho las capacidades de atención de las IES mexicanas, como consecuencia muchos de los aspirantes no aceptados se insertan en el mercado laboral sin olvidar sus necesidades de profesionalización, convirtiéndose en un nuevo tipo de solicitante con limitantes de tiempo, espacio y obligaciones laborales. Ante este nuevo tipo de demanda creciente, la educación a distancia es una alternativa, sin embargo el ineficiente gasto público dedicado a la educación, y la necesidad nacional de que las IES generen sus propios recursos, nos lleva a nuevas propuestas de gestión para la atención de estas crecientes minorías.

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) está aplicando en sus programas educativos a distancia del área económico administrativa, un modelo de gestión del financiamiento dual con recursos propios e institucionales, y una gestión académica a cargo de un equipo de trabajo que se ha capacitado para ejercer la asesoría y la tutoría en línea, la elaboración de contenidos de aprendizaje, libros electrónicos y antologías impresas que han permitido ofertar un servicio educativo de calidad.

Palabras clave

Gestión académica, gestión financiera, gestión escolar, educación virtual, educación a distancia, programas educativos.

* Coordinadora del SEAD-DACEA, UJAT. marina.perez@dacea.ujat.mx.

** Jefa del área pedagógica del SEAD-DACEA, UJAT. maria.jara@dacea.ujat.mx.

La educación otorgada por el sector público no siempre llena los requerimientos de equidad deseables para la población, ya que existen grupos que son marginados por ser minorías.

INTRODUCCIÓN

El incremento de la matrícula es uno de los problemas más grandes que tiene la educación superior en nuestro estado, por lo que la gestión del financiamiento público se acorta para otros proyectos como son el desarrollo de la investigación, la difusión de la cultura e incluso programas emergentes como la educación a distancia, ya que el recurso recibido se utiliza para áreas áulicas, edificios de atención, pago de nómina y diversos aspectos administrativos. Como explica Luis F. Aguilar (2005), en su ponencia en el Congreso Universitario de la UNAM:

Por más que se le exija al gobierno del estado mayor canalización de recursos hacia las universidades y por más que el gobierno quisiera otorgarlos, la situación fiscal futura no es económicamente alentadora y no sólo por causa del neoliberalismo. Las causas de la reducida hacienda del Estado mexicano son múltiples. La situación obligará a la universidad a hacer todavía una mayor optimización-maximización de sus recursos, a mantener una mayor conciencia de costos, a sostener y mejorar la eficiencia de sus servicios.

Lo anterior significa que la educación otorgada por el sector público no siempre llena los requerimientos de equidad deseables para la población, ya que existen grupos que son marginados por ser minorías, tal es el caso de los trabajadores que necesitan una profesionalización.

Al analizar modelos de gestión y financiamiento a la educación, basados en la demanda, debemos tratar aspectos como el que el gasto público en la educación es a menudo ineficiente. Es de suma trascendencia que se cuestione qué proporción de los costos educativos deberá ser financiada por los beneficiarios de la misma y qué proporción deberá ser financiada por la sociedad; después de todo, existen beneficios sociales de la educación, pero sobre todo debemos preguntar si ¿es posible lograr mejores formas de gestión y financiamiento públicos y privados para mejorar la calidad de la educación a trabajadores en el sistema de educación a distancia?

Para responder estos cuestionamientos se tiene que analizar de manera muy minuciosa cómo se gestiona el financiamiento de los recursos públicos y externos que se tienen en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) en lo que respecta a la educación a distancia, con lo que seguro encontraremos un modelo de gestión y financiación que nos permita desarrollar mecanismos de oferta de programas educativos de calidad con los recursos que actualmente contamos, y que, al mismo tiempo, nos lleve al logro de los indicadores de calidad que nos exigen los organismos reguladores y evaluadores de programas educativos, preservando la idea de la “universidad como ofertadora de la educación pública; “una palanca fundamental e irrenunciable en la perspectiva de un desarrollo integral” (Riveros Cornejo, 2000).

Desde febrero de 2004 se vienen operando en la UJAT tres programas educativos de nivel superior en la modalidad a distancia, por medio de la herramienta informática como principal forma de comunicación, con una plataforma desarrollada por egresados de esta universidad, y un plan de estudios en currícula flexible, profesores –PTC, MTC y PHSM, UJAT– que imparten asignaturas en ambas modalidades y con apoyo de guías didácticas, libros electrónicos, textos electrónicos gratuitos y libros de texto de reconocidos autores.

La gestión académica está a cargo de un equipo de trabajo integrado por una coordinación divisional del sistema, un jefe de área pedagógica, un jefe de área tecnológica, y treinta profesores que han sido capacitados para ejercer ya sea la asesoría en línea, la tutoría en línea y la elaboración de los contenidos de aprendizaje, según sus habilidades, gustos y disponibilidad de tiempo.

Por la naturaleza mixta de los fondos utilizados; la gestión de los recursos financieros es responsabilidad del director de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA), encomendando a la Coordinación del Sistema de Educación a Distancia (SEAD) divisional la responsabilidad de administrar los recursos propios generados a partir del costo de las asignaturas, cursos de educación continua a distancia y venta de *e-books* para el pago de guías didácticas, asesorías, tutorías, sueldos del personal administrativos y compra de insumos informáticos (*software*, discos, tóner), papelería, cafetería, viáticos, publicidad y refacciones de cómputo. Y a la Coordinación de Docencia de la División, el

trámite de la compra de equipos de cómputo para el aula virtual, equipos de proyección, mobiliario y gestión de la asignación y construcción de espacios para el SEAD, con los recursos que los programas obtienen a partir del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), y del presupuesto general de la UJAT.

Esta dualidad financiera ha traído consigo enormes ventajas en cuanto a la agilidad de la gestión, la calidad del servicio ofertado a los alumnos y el logro más oportuno de los indicadores de calidad que nos pide CIEES y CACECA en su evaluación. Sin embargo, el hecho de no tener una planta docente exclusiva nos hace depender de los logros de los programas educativos escolarizados para acceder a recursos federales.

Con base en este contexto, abordaremos la forma en que hemos manejado estos programas en la UJAT y que detallaremos en cuanto a las figuras de la gestión académica, las ventajas y desventajas de nuestro modelo de gestión financiera y la gestión de los procesos relativos al estudiante.

El SEAD-DACEA y sus procesos académicos

Conforme al modelo académico, al plan de desarrollo 2004-2008, y al modelo de educación abierta y a distancia de la UJAT, los trabajos de desarrollo, implementación y operación de Programas educativos de licenciatura y posgrado están organizados, dirigidos y supervisados por órganos internos de las Divisiones académicas y la Coordinación general del SEAD. Para el caso de la DACEA, se presenta a continuación su esquema organizacional.

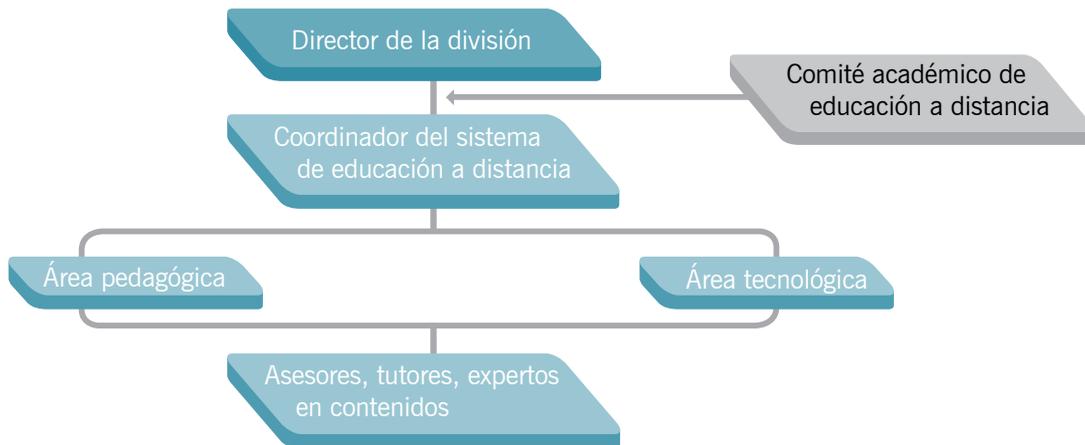


Figura 1. Estructura organizacional de la Coordinación de Educación a Distancia de la DACEA.

La organización

Para su operación la coordinación de educación a distancia de la DACEA se organiza estructuralmente como sigue (ver figura 1):

- **El coordinador de educación a distancia**

El coordinador está muy consciente de la filosofía de la educación a distancia, comprende su flexibilidad, oportunidad y pertinencia a fin de ser el vínculo amigable que el estudiante desea encontrar con la Universidad. Es de vital importancia su participación en la administración y distribución de los recursos mínimos requeridos por esta modalidad. Su principal responsabilidad radica en ésta y otras funciones a favor del desarrollo y permanencia del sistema de educación a distancia.
- **El jefe del área técnica de producción de materiales didácticos**

Entre otras funciones, participa activamente en la formación de un perfil de asesor, con la finalidad de que sea capaz de comprender y satisfacer las necesidades del alumno distante. Asimismo cuida la calidad de los procesos técnicos inherentes a la interacción y la comunicación con los estudiantes, al realizar todas las solicitudes de corrección, mejora e innovación a la gestoría a fin de prestar un servicio de la mejor calidad posible.
- **El jefe del área pedagógica de producción de materiales didácticos**

Es responsable de la capacitación interna del personal docente en las áreas de planes y programas de estudio, diseño de guías didácticas y coadyuva con los esfuerzos de la Coordinación

General del SEAD, en la integración de la planta docente capacitada y calificada para operar el programa de educación a distancia. Es responsable de la reproducción de los cursos que los profesores comisionados tomen al nivel central, a fin de verter la información hacia las áreas en desarrollo, entre otras funciones.

Gestión académica

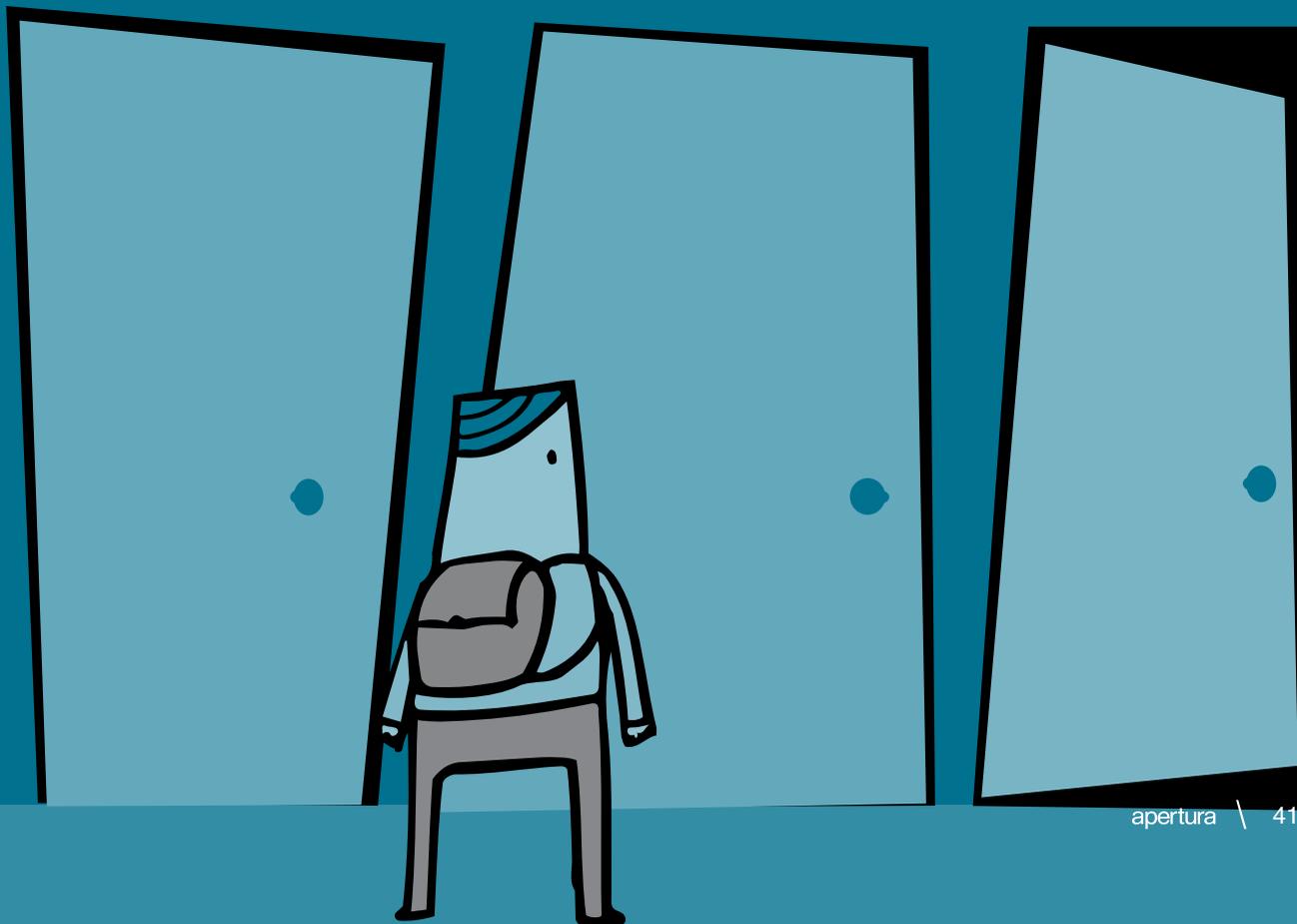
Para la realización de las actividades inherentes a la docencia, el sistema requiere profesionales que lleven a cabo por lo menos uno de los siguientes roles:

- El experto en contenidos
Es un profesional académico creativo, flexible, dispuesto al cambio, y experimentado profesor de un área del conocimiento, capaz de elaborar, esquematizar, organizar y plantear contenidos

de aprendizaje para el estudiante de la modalidad a distancia. Su papel principal es el de promotor de aprendizajes significativos a través de medios no convencionales, y la elaboración de los contenidos a ser trabajados como guía didáctica en cada una de las asignaturas en las que se especialice.

Por la naturaleza de su labor, el tiempo estimado en que el docente realiza la guía didáctica de una asignatura en su fase impresa y electrónica oscila alrededor de las 120 horas.

- El asesor
Es un profesional académico creativo, flexible, dispuesto al cambio y a modificar sus hábitos y costumbres de enseñanza, ya que su papel principal es el de promotor de aprendizajes significativos y, por tanto, debe enseñar a aprender.



En el ámbito Institucional debe ser un gestor del cambio, y en el académico un adecuado tutor para guiar al estudiante a la construcción del conocimiento. Para ello debe tener competencias disciplinarias e interdisciplinarias; didáctico-pedagógicas; sociales y éticas; así como una investigadora competencia tecnológica para sustentar su trabajo docente no áulico, síncrono y asíncrono.

Por la naturaleza de su labor, el tiempo estimado que el docente labora por trimestre en una asignatura en esta modalidad está distribuido en cincuenta horas para la asesoría síncrona y noventa para la asíncrona.

Si consideramos que el promedio puede variar de acuerdo a la naturaleza interactiva de la asignatura. En las asignaturas prácticas y numéricas el número de asesorías asíncronas puede duplicarse fácilmente; por otra parte, la obligatoriedad de revisar sus

correos todos los días, por lo menos dos veces, y un tiempo máximo de respuesta al estudiante de 48 horas le obliga a trabajar más horas de las previstas.

En cuanto al área específica, el asesor puede trabajar en las instalaciones del aula virtual. Pero en caso de requerirlo puede trabajar desde cualquier lugar donde tenga una terminal de computadora conectada a Internet y sea capaz de acceder a la página del SEAD UJAT. Es preferible que a los profesores investigadores de la universidad que participen como asesores en educación a distancia, ésta sea capaz de ofrecer el servicio de conexión remota en sus hogares.



La importancia del **tutor** para evitar la **deserción estudiantil** masiva en esta modalidad es innegable.

■ El tutor

Es un profesional académico creativo, flexible, dispuesto al cambio y a modificar sus hábitos y costumbres de enseñanza. Su papel principal es el de motivar al estudiante y guiarlo para la correcta administración de su currícula en la modalidad, conforme a las características implícitas en la flexibilidad curricular.

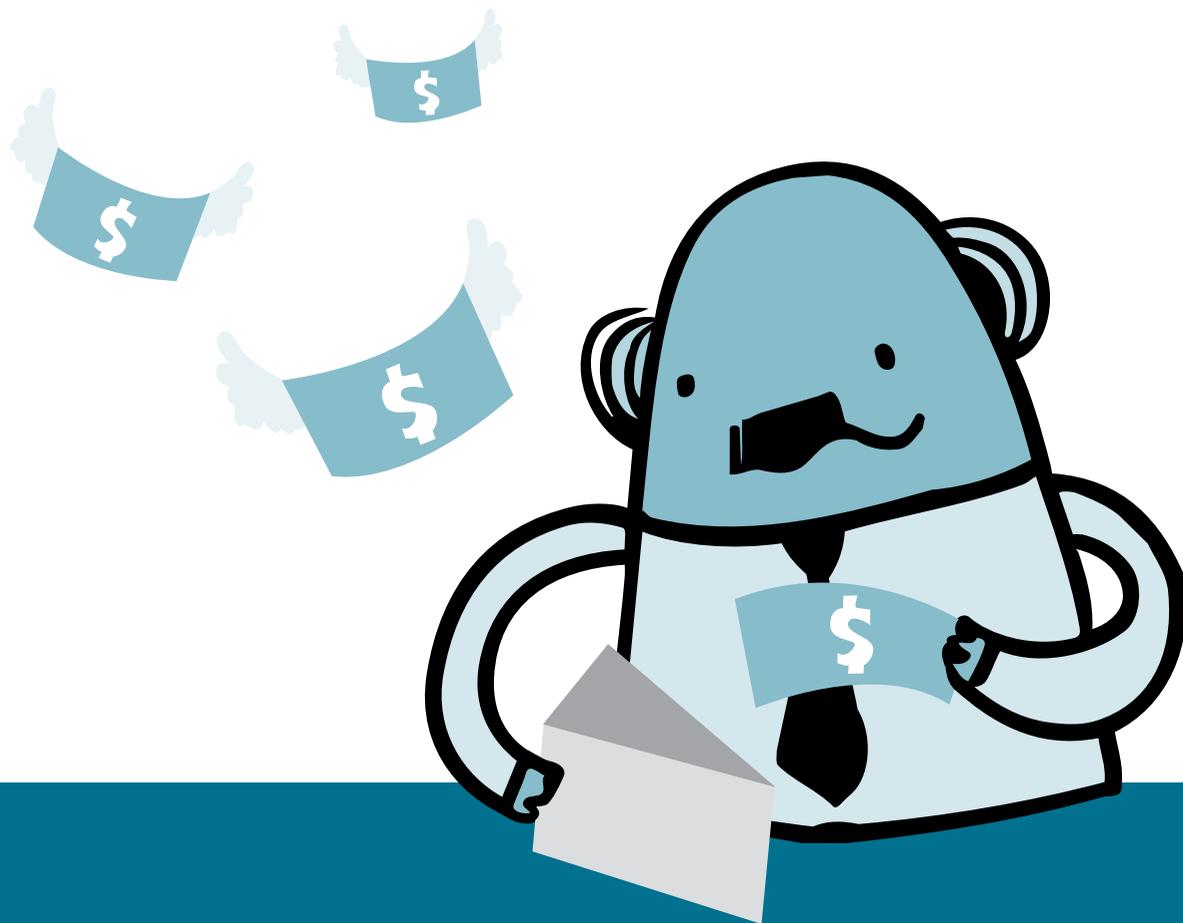
La importancia del tutor para evitar la deserción estudiantil masiva en esta modalidad es innegable, ya que experiencias previas en otras Universidades que trabajan con modalidades alternativas de Educación Superior, han demostrado el enorme impacto que tiene sobre la eficiencia terminal la deserción por inadaptación, soledad, falta de requerimientos en el perfil, entre otras variables. El tutor en este caso será el personaje que guíe al estudiante durante todos los trimestres, lo apoye, lo oriente, lo motive, y sobre todo lo haga sentir parte de una gran comunidad virtual de aprendizaje. Para ello debe tener las mismas competencias que el asesor para sustentar su trabajo tutorial síncrono y asíncrono.

Por la naturaleza de su labor, el tiempo estimado que el docente labora por grupo máximo de seis alumnos en esta modalidad está distribuido en el trimestre con treinta horas para la asesoría síncrona y cuarenta y cinco para la asíncrona.

Dentro de las actividades comunicativas que el tutor deberá realizar de manera constante están:

1. Comunicarse vía *chat* por lo menos una vez por semana.
2. Mantener un intercambio comunicativo por lo menos tres veces por semana vía correo electrónico.
3. Estar al pendiente de que el alumno cumpla las tareas con sus asesores.
4. Mantener una comunicación constante con los asesores de las asignaturas que cursan sus tutorados, a fin de llevar un registro del progreso académico del estudiante.
5. Informar a la Coordinación de las anomalías que detecte en el proceso de aprendizaje y enseñanza de sus tutorados, siempre y cuando éstas sean competencia de la Universidad o afecten directamente sus intereses y prestigio.
6. A manera de llevar un registro de los intercambios comunicativos con el estudiante, se recomienda generar una carpeta electrónica por alumno en el que se archiven los mensajes de correo electrónico enviados por el tutor y recibidos de parte del alumno, a fin de organizar un adecuado perfil comunicativo y tener las bases documentales en los casos que sea requerido.
7. Elaborar un reporte semanal de tutoría, en el sitio *web* de tutorías a fin de llevar un control de la actividad realizada.

El espacio donde realizará su actividad será virtual y con sede en cualquier parte del mundo en donde pueda conectarse a una terminal de computadora e Internet y acceder a su cuenta de correo, a la página *web* www.tutorias.ujat.mx y a las aulas virtuales de sus alumnos.



Gestión financiera

Al darse la posibilidad de que se abrieran programas educativos de área económica administrativa con una opción autofinanciable es sus costos inmediatos; se inició un proceso de gestión de los recursos financieros, en los que, sin olvidar que “la educación pública es una palanca fundamental e irrenunciable en la perspectiva de un desarrollo integral” (Riveros Cornejo, 1998), se buscó la atención a buena parte de la matrícula solicitante, sin hacer cargos adicionales a la nómina universitaria de manera directa y sin afectar la calidad de los programas ofertados.

Esto implicó un proceso de gestión de recursos de inicio, y la adecuada administración de los ingresos que el propio programa genera. Para ello se hizo una corrida financiera que permitiera por lo menos el pago de los asesores, tutores, guías didácticas y sueldos administrativos del primer ciclo, y contra toda expectativa no sólo se cubrieron esos gastos, sino que se adquirieron insumos de cómputo, papelería y cafetería.

Con la finalidad de no generarle mayores obligaciones patronales a la Universidad, el 99 por ciento del personal contratado son trabajadores UJAT, que

Dentro de las **ventajas** que este esquema de financiamiento presenta, se encuentran **no sólo aspectos monetarios, sino** cuestiones **académicas** que se controlan y aprecian mejor desde este esquema organizativo.

prestan un servicio profesional adicional, que les es remunerado bajo un esquema de honorarios asimilables a salario.

Bajo este esquema, la nómina no se afecta al salir el pago por vía de un programa operativo de recursos propios, y muchos profesores salieron beneficiados al obtener ingresos adicionales en su propio centro de trabajo.

Los ingresos están básicamente representados por las cuotas que los estudiantes pagan por asignatura (\$700.00), las cuotas que por concepto de cursos de educación continua se ofertan a distancia, y la venta de libros electrónicos. Los egresos por su parte son en un 70 por ciento por concepto de pagos de honorarios a asesores, tutores, expertos en contenidos y personal administrativo, y el restante es inversión en insumos.

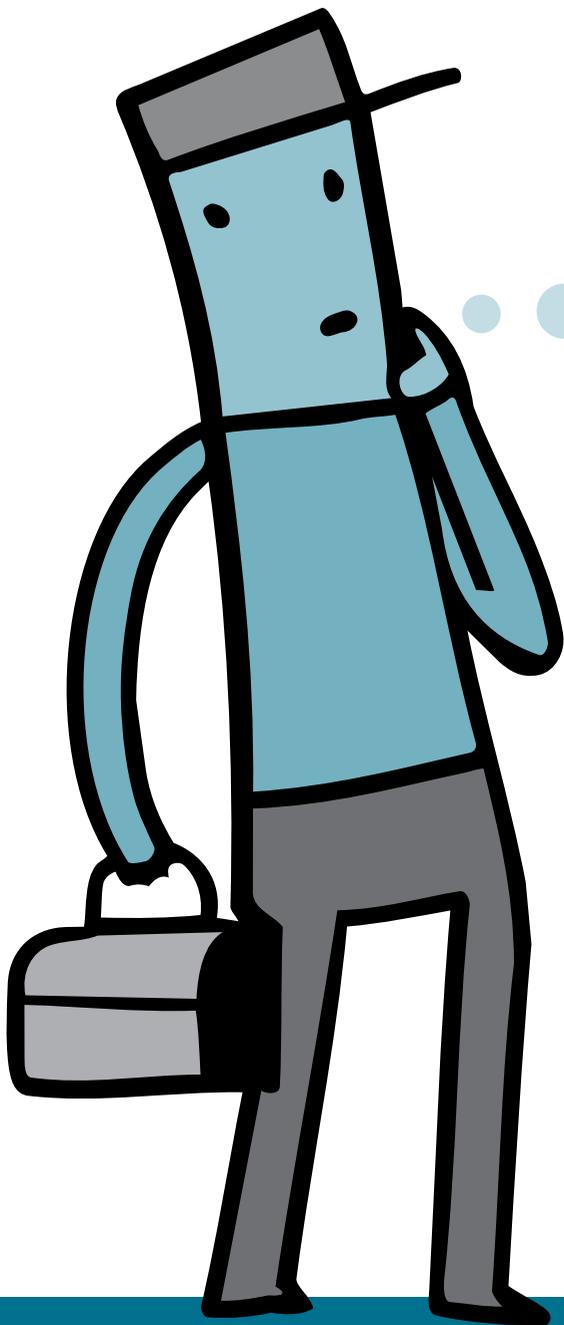
Si bien es cierto que el programa tiene una importante fuente de financiamiento por vía de los recursos propios, los gastos de energía eléctrica, telefonía, mobiliario, equipo de cómputo, y mantenimiento de los espacios físicos asignados, son cubiertos con recursos institucionales.

Dentro de las ventajas que este esquema de financiamiento presenta, se encuentran no sólo aspectos moneta-

rios, sino cuestiones académicas que se controlan y aprecian mejor desde este esquema organizativo:

- El alto nivel de productividad de los docentes.
- El trabajo por objetivos, sólo atrae al personal interesado en trabajar en la modalidad, pues no es una obligación pertenecer al grupo de desarrollo del SEAD, sino un privilegio.
- Un mayor control de los logros académicos de los docentes comprometidos con su trabajo.
- Una elevación en la calidad del trabajo docente frente a grupo en la modalidad escolarizada.
- El desarrollo de esquema de trabajo tutorial que está permeando en la tutoría escolarizada.
- Un mayor número de publicaciones.
- La departamentalización de la evaluación del aprendizaje.
- La obligatoriedad para evolucionar técnicamente los esquemas administrativos.

Como todo proceso, este también tiene sus desventajas, algunas de las cuales mencionamos enseguida para su valoración de cara a las ventajas:



- El compromiso de abrir una asignatura, aunque no cubra el mínimo de alumnos requeridos, pero que es necesario por el avance del programa. Esto ha ocurrido con mayor frecuencia en la licenciatura en relaciones comerciales, que es nuestro programa con menor demanda.
- Por cuestiones de contratación, la planta docente es compartida, y hasta ahora no hay docentes de manera exclusiva, lo cual nos deja fuera de los programas de financiamiento federales.

Gestión escolar

Otro de los procesos que sufrieron modificaciones importantes para hacer posible el funcionamiento de la modalidad de educación a distancia fue la administración escolar, desde el proceso de selección hasta la reinscripción de los alumnos inscritos y activos.

■ Selección

Para sustentar la rentabilidad del proceso, se trabaja con la convocatoria del examen general de ingreso a la universidad, contemplando para la emisión de las fichas de preinscripción, los siguientes requisitos:

- a) Llenar la solicitud electrónica de preinscripción.
- b) Certificado de bachillerato.
- c) Acta de nacimiento.
- d) Constancia laboral.
- e) Carta de exposición de motivos.
- f) Dirección de correo electrónico.

Con la impresión de la hoja de registro los alumnos se presentan en el aula virtual del SEAD-DACEA para tener la entrevista con el comité académico. En los casos de perfil satisfactorio, al aspirante se le sella y firma la hoja de registro y ésta pasa al Departamento de Admisión para que culmine su proceso de preinscripción. A los alumnos que no cubren el perfil se les orienta para que soliciten ingreso en otra modalidad o licenciatura. No se recomienda otorgar ficha a aspirantes que no hayan sido pre-aprobados por vía de la entrevista, ya que su deserción al conocer el esquema de trabajo es inminente y genera problemas en la eficiencia terminal.

■ Inscripción y reinscripción

En la fase de entrevistas se entrega el flujo ideal de las asignaturas a cursar para culminar su licenciatura, lo mismo se hace con la lista de asignaturas a ofertarse en el primer trimestre, y la calendarización del curso de inducción, para que, en caso de acreditar el

examen, el aspirante tramite los permisos necesarios en su empresa para poder asistir al curso.

Con la publicación de los resultados en los medios oficiales, se iniciará el proceso de inscripción formal del estudiante al programa. Para formalizar este proceso el aspirante seleccionado deberá cubrir los requisitos establecidos por la Dirección de Servicios Escolares en cuanto a documentación y a cuotas a cubrir, además del monto de las asignaturas que cursará en el primer trimestre.

La experiencia de cuatro ingresos nos ha evidenciado la necesidad de instrumentar el curso propedéutico antes de que culminen el proceso de inscripción, esto garantiza hasta en un 70 por ciento la permanencia del estudiante en el programa. En esta fase de inducción se busca un acercamiento real del estudiante al esquema de trabajo y, ya concientizado del reto que enfrentará, se le tramita su inscripción.

Con su ficha de pago de la inscripción y las asignaturas, el estudiante deberá presentarse en el módulo de atención de Educación a Distancia para recoger el disco compacto con las guías didácticas de las asignaturas pagadas y su calendario escolar. Asimismo se sugiere que exista un cupo limitado a grupos de 25 a 30 alumnos cada uno, sin importar la carrera elegida, dado que iniciamos el primer ciclo con asignaturas del área general.

La reinscripción es responsabilidad de tutor, en lo referente a la

solicitud de asignaturas ante la coordinación, que a su vez tramita las materias en la dirección de servicios escolares y las distribuye para el pago correspondiente a los estudiantes y tutores.

El SEAD-DACEA y sus retos

A punto de cumplir nuestro segundo aniversario, con una primera generación que avanza lentamente y una segunda que ha empujado con mucha fuerza, tenemos el reto de seguir adelante, a través de la innovación, con un aprendizaje tan

rápido como los cambios y las tendencias nos indican y modifican lo que funcionó y lo que no, elevando en todo momento la calidad del servicio educativo que ofrecemos. En definitiva no es tarea fácil, pero es una meta y un compromiso que elegimos asumir y que cumplimos de la manera más digna, con actitud positiva al cambio y con la calidad como objetivo.



Lo anterior implica asumir nuestro papel como universitarios, como diría Rodrigo Facio en su visión de Universidad (1991:166):

La universidad no es un adorno, ni flor, ni mata (...) será el instrumento por excelencia del progreso nacional. La Universidad debe responder a las necesidades y aspiraciones nacionales (...) tiene obligadamente que transformarse, como Universidad del pueblo, para el pueblo que es para contribuir a crear el espíritu, el ambiente, la preparación y los instrumentos con los cuales tratar de darle satisfacción a las múltiples y acongojantes problemas”.

Es así como vemos este sistema en la Universidad, y aunque por ahora no tengamos acceso directo a los recursos que hagan económicamente más accesible nuestra modalidad a los usuarios, estamos conscientes que lograr nuestra metas de calidad, será la llave que abra las puertas de PRONABES para nuestros estudiantes, del PIFI a nuestro programa y demás fuentes de financiamiento. [a](#)

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Luis F. (2005), “Gobierno, gestión y organización universitaria”, ponencia presentada en el Congreso Universitario de la UNAM. Ver www.congreso.unam.mx/114aguilar.htm
- Chan Núñez, María Elena (2003), Propuesta para cursos en línea, XII Encuentro Internacional de Educación a Distancia, Universidad de Guadalajara, talleres de la Unidad de Producción y Soporte Tecnológico de INNOVA.
- Moreno Castañeda, Manuel (2004), *Nuevos rumbos para la educación*, Universidad de Guadalajara.
- Plan de Desarrollo Institucional 2004-2008, UJAT 2004.
- Programa Nacional de Educación 2001-2006, septiembre 2001.
- Riveros Cornejo, Luis, “Educación y Estado: la necesidad de un marco conceptual para abordar un problema de país”, en *Enfoques Educativos*, Vol. 2, núm. 2, 1999-2000, Departamento de educación facultad de ciencias sociales. Universidad de Chile.
- XIII Encuentro Internacional de Educación, Redes de Conocimiento, Memoria, 2004. Universidad de Guadalajara.