



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y
LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

“PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL
POSGRADO VIRTUAL EN POLÍTICAS
CULTURALES Y GESTIÓN CULTURAL,
DESDE UNA PERSPECTIVA PEDAGÓGICA”

INFORME ACADÉMICO DE
ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:
IXEL ROSAS VELASCO



ASESORA: DRA. TERESITA DURÁN RAMOS

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F. SEPTIEMBRE 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Por sobre todas las cosas
mi agradecimiento a Dios.
Todo lo que soy, lo que tengo
y lo que no, todo ha venido de Él.

Dedicatorias

A papá:

Que va más allá de lo posible
para que nada nos falte.

A mamá:

Que de todo lo que pudo ser
eligió ser madre.

A mi "manito":

Que de niños fue mi rival
y ahora es mi ejemplo.

A Sadit:

Mi cómplice, mi compañero,
mi mejor amigo, mi motor.

A Lily:

Quién por primera vez
me habló de la pedagogía.

A Tere:

Mi maestra, asesora y amiga
por creer en mí, por su paciencia,
su dedicación y amor a la vocación.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	5
1. MARCO INSTITUCIONAL	8
1.1. CENTRO NACIONAL DE LAS ARTES.....	9
1.2. POSGRADO VIRTUAL EN POLÍTICAS CULTURALES Y GESTIÓN CULTURAL	10
1.2.1. <i>Características</i>	11
1.2.2. <i>Objetivos</i>	12
1.2.3. <i>Modalidades</i>	13
1.2.4. <i>Descripción del plan de estudios</i>	14
2. EDUCACIÓN A DISTANCIA Y E-LEARNING	17
2.1. DEFINICIONES DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.	17
2.2. HISTORIA DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA	20
2.3. EDUCACIÓN A DISTANCIA EN MÉXICO	25
2.4. DEFINICIÓN DE <i>E-LEARNING</i>	33
2.5. CARACTERÍSTICAS DEL <i>E-LEARNING</i>	35
3. ACTIVIDAD PEDAGÓGICA REALIZADA	39
3.1. ESTADO INICIAL DE LA TAREA.....	42
3.2. EVALUACIÓN DEL PVPCGC	46
3.2.1. <i>Evaluación del componente administrativo y de gestión</i>	47
3.2.2. <i>Conclusiones de la evaluación del componente administrativo y de gestión</i>	77
4. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL PVPCGC	80
4.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PERFILES OPERATIVOS.	85
4.2. DIAGRAMAS DE FLUJO	94
4.3. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	102
4.4 CONCLUSIONES.....	105
OBRAS CONSULTADAS	109
SITIOS WEB CONSULTADOS	111
ANEXOS	113

Introducción

El impacto de la educación a distancia a nivel mundial, no es solamente producto del uso e influencia de las nuevas tecnologías de comunicación sobre la educación, sino que es el resultado de una pedagogía cambiante y de una nueva perspectiva en el papel de las universidades o instituciones de educación superior.¹

La educación a distancia en nuestros días ya no es ninguna novedad y se ha convertido en una alternativa para dar respuesta a necesidades de formación en el contexto de la educación a lo largo de toda la vida, ya que brinda, tanto a las instituciones como a los alumnos: apertura, flexibilidad, eficacia, economía, autonomía e interactividad.²

Arozamena³ indica que el surgimiento de la educación a distancia, se remonta a las cartas instructivas de la civilización sumeria, la egipcia o la hebrea, y más recientemente a los cursos por correspondencia del siglo XIX. Sin embargo, es a partir de los años 60 del siglo XX que se ha podido contemplar su expansión.

Prueba de esta alternativa de educación, es el programa interinstitucional del Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural (PVPCGC), el cual surge en el año 2003 con la primera intención de avalar los conocimientos que los gestores y promotores culturales de Latinoamérica habían adquirido mediante la experiencia laboral, dado que en aquel tiempo no existían opciones formales de educación en este tema, el posgrado se convirtió en pionero en la formación de

¹ Cfr. MORTERA, Fernando (Coord). *Educación @ Distancia y Diseño Instruccional. Conceptos básicos, Historia y su Relación Mutua*. México: Ediciones Taller Abierto, 2002. p. 5.

² Cfr. GARCÍA Aretio, Lorenzo, et. al. *Claves para la educación. Actores, agentes y escenarios en la sociedad actual*. España: Narcea/UNED, 2009. pp. 323-325.

³ Citado en BASABE Peña Fabián, *Educación a distancia en el nivel superior*. México: Trillas, 2007. p. 17.

gestores culturales así como también fue pionero en la modalidad en la que se imparte.⁴

Desde el surgimiento del PVPCGC y conscientes de que un programa educativo a distancia requiere un alto nivel de eficacia, y que para ello es necesario contar con un programa bien diseñado, así como con los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos pertinentes,⁵ en los Acuerdos Específicos de Ejecución, se planteó la necesidad de realizar una evaluación integral al PVPCGC,⁶ de tal manera que se pudiera comprobar que el programa opera con calidad, tanto en la parte académica como administrativa. Sin embargo, desde la primera generación y hasta la octava, la evaluación consistió únicamente en la medición de la percepción de los alumnos respecto de la calidad de la práctica docente, los materiales didácticos y el uso del aula virtual.

Fue hasta el año 2011, cuando se generaron las condiciones necesarias para que a través de la Coordinación de Proyectos con los Estados, el Centro Nacional de las Artes, realizara la evaluación interna del posgrado, tomando como premisa que la presencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), por sí mismas, no son garantía de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

⁴ Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. *Programa Nacional de Cultura 2007-2012*. México, 2007. p. 114. [Consultado el 16 de octubre de 2012] Disponible en: http://www.conaculta.gob.mx/transp_pdf/PNC2007:2012.pdf

⁵ GARCÍA, Lorenzo. *Op cit.* pp 305-306.

⁶ Cfr. Primer, Segundo y Tercer Acuerdo Específico de Ejecución del PVPCGC.

El presente informe académico se elaboró a partir de los resultados obtenidos en dicha evaluación, pero en un rubro muy específico: el componente administrativo y de gestión, ya que para que un programa educativo sea de calidad, no sólo es necesario revisar la gestión académica,⁷ sino que la gestión administrativa⁸ tiene un papel primordial, puesto que permitirá enfocar los recursos humanos al logro de los resultados deseados, y pocas veces el pedagogo interviene en esta actividad. Está integrado por cuatro capítulos: el primero de ellos, sirve para contextualizar al lector sobre las características del posgrado y qué instituciones lo llevan a cabo. El segundo, está dedicado al origen y características de la educación a distancia y el *e-learning* en el mundo en general y en México en particular. Más adelante, en el capítulo tercero, se narra la situación del PVPCGC a mi ingreso, las actividades realizadas y en específico cómo se llevó a cabo la evaluación del componente administrativo y de gestión y los resultados obtenidos. En el cuarto capítulo, se presenta la propuesta de organización administrativa así como la reestructura de las funciones del personal que colabora para el posgrado, derivada de los resultados de la evaluación. El informe concluye con una reflexión acerca de las fortalezas y áreas de oportunidad que como pedagoga egresada del Colegio de Pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, considero importante reconocer.

⁷ Entendiendo como ésta a los procesos relacionados con la implementación de un programa educativo, por ejemplo modelo educativo, plan de estudios, materiales didácticos, etc. FLORES B. María Mirna. *Gestión institucional en educación a distancia*. México, UDGVirtual. 2012. p. 25.

⁸ Entendida como los diversos procesos que garantizan las condiciones para la organización, coordinación, control y monitorio de los programas educativos, como pueden ser el control escolar, los servicios generales, financieros, además de los aspectos escolares de los estudiantes. FLORES B. María Mirna. *Gestión institucional en educación a distancia*. México, UDGVirtual. 2012. p. 29.

1. Marco Institucional

El PVPCGC es un programa interinstitucional coordinado por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) a través del Centro Nacional de las Artes (CENART), la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I).

Cuando se diseñó el PVPCGC se estableció que su estructura administrativa estaría organizada por una Coordinación General, una Coordinación Operativa y un Equipo Operativo⁹ con las siguientes características:

Estructura	Participantes	Funciones
Coordinación General	Director General del CENART, la directora de la Oficina Regional México de la OEI y el coordinador del Posgrado Virtual en la UAM-I.	Establecer las orientaciones y objetivos generales del Posgrado, coordinar las acciones y participaciones de las instituciones involucradas en todos los ámbitos del desarrollo del programa y determinar la orientación, los objetivos y los contenidos, así como las políticas y la normatividad del Posgrado.
Coordinación Operativa	Representantes de las tres instituciones	Atender los procesos de aplicación y problemáticas específicas en lo académico, organizacional, escolar y técnico.
Equipo Operativo	Especialistas	Desarrollar los contenidos de las UEA's.
	Tutores	Se encargan del trabajo directo con los alumnos
	Sistemas escolares, (UAM-I)	Recibir y emitir documentación de los alumnos que cursan la especialización.
	Gestión administrativa, (OEI)	Administrar los fondos del posgrado y realizar los pagos que conlleva la operación de cada edición, con el dinero que ingrese por concepto de inscripción.
	Soporte Técnico (programación)	Supervisar que se cuente con la infraestructura suficiente para responder a las necesidades concretas del curso, resolver problemas técnicos y brindar asesoría en dicha materia.
	Administración Escolar	Responsable de la coordinación académico-operativa del Aula Virtual. Asesorar a los alumnos en asuntos académicos y administrativos no contemplados por los tutores y especialistas.

⁹ SANJUAN, Sanjuan Rosario. *Trabajo pedagógico realizado en el Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural*. CENART/ OEI/ UAM-I. Informe Académico de Actividad Profesional para obtener el título de Licenciada en Pedagogía. México, UNAM, Abril 2009. pp 34-38.

1.1. Centro Nacional de las Artes

Institución educativa creada en 1994, con la misión de generar y explorar nuevos modelos y enfoques en torno a la educación, investigación, producción y difusión artísticas, desde perspectivas inter y transdisciplinarias, el uso creativo de las tecnologías y la creación de redes de colaboración entre personas e instituciones.¹⁰

Desde su plataforma conceptual y metodológica, ha diseñado una serie de programas en los campos de la investigación y la educación artística que contribuyen a propiciar la vinculación de instituciones, escuelas y disciplinas, entre estos programas destaca el PVPCGC que constituye un “espacio inédito de profesionalización con cobertura iberoamericana”.¹¹

Mi colaboración para el PVPCGC fue en el CENART como parte del equipo operativo, fungiendo como la administradora escolar, de esto se hablará más a detalle en el capítulo tres.

¹⁰ CONACULTA. *Op cit.* p. 113.

¹¹ CONACULTA. *Op cit.* p 114.

1.2. Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural

Surge en el año 2001, en el marco del Convenio¹² suscrito entre el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), con el propósito de contribuir a la profesionalización del sector cultural de Iberoamérica.

Posteriormente, el CONACULTA, a través del Centro Nacional de las Artes (CENART), y la OEI, extendieron la invitación a la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I) para participar en este proyecto, por contar con académicos con especialidad en los temas culturales que se abordan, y compartir el objetivo de contribuir a la profesionalización de la gestión cultural. Este esfuerzo conjunto dio como resultado el primer Programa Iberoamericano de Formación en Políticas Culturales y Gestión Cultural.

En 2002, se presentó el plan de estudios del PVPCGC al Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-I, a fin de otorgarle validez oficial de estudios y se aprobó su incorporación el 14 de agosto del ese año, como una línea más del Posgrado en Ciencias Antropológicas.¹³ El Primer Acuerdo Específico de Ejecución se firmó en el año 2003, este acuerdo se fue renovando según lo necesitara el programa.¹⁴

¹² Convenio General de Colaboración. CONACULTA-OIE. Número DGJ-P-158-01, con fecha 15 de mayo de 2001.

¹³ Acuerdos de la reunión del Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM Iztapalapa, México, D.F. 14 de agosto de 2012.

¹⁴ El primer acuerdo específico (DGJ-1AE-P-158-01) se firmó en 2003, el segundo (DGJ-2AE-P-158-01) en 2006, el tercero (DGJ-3AE-P-158-01) en 2009 y el cuarto (DGJ-4AE-P-158-01) en 2011.

A partir de ese año y al 2012 se han impartido ocho ediciones: la primera, de septiembre de 2003 a julio de 2004; la segunda, de septiembre de 2004 a julio de 2005; la tercera, de enero a diciembre de 2006; la cuarta edición, de enero a diciembre de 2007; la quinta, de enero a diciembre de 2008; la sexta, de mayo de 2009 a marzo de 2010; la séptima, de septiembre de 2010 a julio de 2011 y la octava, de septiembre de 2011 a julio de 2012.¹⁵

Por su carácter Iberoamericano, sus alumnos y egresados provienen de diversos países como: Argentina, Brasil, Puerto Rico, Panamá, Perú, Ecuador, Guatemala, Costa Rica, Cuba, el Salvador, Uruguay, Venezuela, así como de México (su gran mayoría). De igual manera se ha contado con alumnos de España, Italia, Francia y Bulgaria. El total de egresados del posgrado es de 647 personas, 535 de la modalidad de especialización y 109 de diplomado.¹⁶

1.2.1. Características

El PVPCGC se imparte de forma virtual, en un sistema escolarizado y con contenidos secuenciales. El estudio se hace de manera independiente en horarios flexibles, tomando como insumo la experiencia previa de los participantes. Los materiales de estudio y las actividades de aprendizaje favorecen el aprendizaje colaborativo y en red. Por último, para guiar a los estudiantes en los contenidos, se cuenta con una permanente tutoría por parte de expertos en los temas a tratar.¹⁷

¹⁵ Al momento de realizar la evaluación del posgrado se estaba llevando a cabo la novena edición, misma que inició en septiembre de 2011 y concluyó en julio de 2012.

¹⁶ Fuente: Concentrado Estadístico del Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural. Actualizado al 11/10/12.

¹⁷ Tomada del documento *Información Académica y Administrativa del Posgrado Virtual que elaboré para el "Curso de Inducción para Alumnos"* Elaborado por Ixel Rosas Velasco.

1.2.2. Objetivos

El PVPCGC busca desarrollar en sus alumnos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan hacer frente a las necesidades y exigencias que hoy en día tienen los profesionales de la gestión cultural, diseñadores de políticas culturales, promotores culturales, artistas y empresarios de la cultura en Iberoamérica. Por lo que sus objetivos son:¹⁸

- Contribuir a la profesionalización de quienes participan en la gestión cultural de los países que integran la región de Iberoamérica, formándolos en los ámbitos del diseño, desarrollo y evaluación de políticas y proyectos culturales en los distintos ámbitos en que esta actividad se realiza.
- Generar mecanismos de comunicación, diálogo, cooperación e intercambio entre profesionales de las políticas culturales y la gestión cultural en Iberoamérica, haciendo confluir visiones de académicos y profesionales de alto nivel, a fin de enriquecer los conceptos y las prácticas para la formación de gestores culturales.
- Brindar a los participantes fundamentos históricos, teóricos y prácticos que les permitan elevar la calidad de los elementos conceptuales y de las herramientas prácticas de su labor en la gestión cultural.
- Analizar conceptos, tendencias y retos en la gestión cultural y su aplicación en proyectos en diversos ámbitos.
- Brindar elementos que permitan comprender e incidir en el diseño de políticas culturales locales, regionales o nacionales.
- Comprender los nuevos escenarios internacionales en los que se desenvuelven las políticas culturales y la gestión de proyectos culturales.

¹⁸ Tomado del Plan de Estudios presentado al Consejo Divisional Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM Iztapalapa.

1.2.3. Modalidades

A fin de atender a gestores y promotores culturales con o sin estudios profesionales, el PVPCGC fue diseñado en dos modalidades: diplomado y especialización.

El diplomado está dirigido al personal de instituciones y organismos culturales públicos y privados, artistas, gestores o promotores culturales que por diversas razones únicamente cuentan con estudios de bachillerato, pero que cuentan con una amplia trayectoria laboral en el campo cultural. A los egresados de esta modalidad se les entrega un diploma de participación, con valor curricular, avalado por las tres instituciones que coordinan el posgrado.

Por su parte, la modalidad de especialización está abierta para titulados en diversas áreas de estudio cuyas actividades profesionales estén en el campo de la gestión y política cultural, ya sea como promotores y/o artistas independientes o bien como directores, mandos medios y personal de colabore en instituciones y organismos culturales ya sean públicos o privados, y que deseen actualizar su praxis. A los egresados de esta modalidad se les otorga un certificado de estudios y el título correspondiente,¹⁹ así como la constancia de participación firmada por las tres instituciones que coordinan el posgrado.

¹⁹ Con validez oficial de estudios otorgada por la UAM-I en virtud de las facultades que le confiere su Ley Orgánica.

1.2.4. Descripción del plan de estudios

El plan de estudios es modular y está integrado por 16 Unidades de Enseñanza Aprendizaje (UEA's); ocho UEA's pertenecen al tronco común y son obligatorias, las otras ocho son del área especializada y el participante selecciona dos para cursar, por lo tanto, el total de UEA's que cursan los alumnos es de diez. Cada asignatura equivale a ocho créditos, dando un total de 80.

Los ciclos son trimestrales, con una duración de doce semanas efectivas de clase y entre cada trimestre se otorga un periodo de descanso de dos semanas. El tronco común se cursa en los primeros dos trimestres y el área especializa en el tercer trimestre. Una vez concluida el área especializada, el participante desarrolla un proyecto final²⁰ de gestión cultural, que equivale a 20 créditos, que sumados a los 80 de las UEA's da un total de 100 créditos.

El tronco común, establece las bases teóricas y metodológicas fundamentales de la gestión cultural. Mientras que el área especializada vincula la teoría con la práctica a fin de fortalecer el ejercicio profesional y enfatizar la formación en campos específicos y en necesidades concretas de los participantes.

La evaluación del conocimiento se realiza de manera constante a lo largo de los estudios. Para acreditar una UEA, el alumno debe entregar un trabajo escrito semanal o bien, participar en algún foro de discusión o colaborar en un trabajo en equipo. Todas las actividades están diseñadas con la finalidad de reforzar los conocimientos adquiridos, valorar el grado cumplimiento del objetivo de aprendizaje y evaluar el nivel de desarrollo y/o adquisición de conocimientos y habilidades.

²⁰ El proyecto final debe ser de intervención en la gestión o en las políticas culturales, de aplicación práctica (no teórica), concreto (enfocado a solucionar un problema real en una comunidad real) y viable (con altas probabilidades de llevarse a cabo), además de ser diseñado con estricto rigor teórico y metodológico.

Listado de asignaturas del PVPCGC

Tronco Común	
Primer Trimestre	Segundo Trimestre
I. Cultura y globalización	V. Cultura, mercados y economía
II. Cultura y sociedad	VI. Industrias culturales en tiempos de globalización
III. Políticas Culturales en el tránsito de dos siglos	VII. Diseño y gestión de proyectos culturales
IV. Políticas culturales y agentes sociales	VIII. Desarrollo de públicos y procuración de fondos
Área Especializada	
Tercer Trimestre	
I. Producción y administración de espectáculos.	V. Gestión de proyectos culturales regionales y municipales
II. Gestión de empresas culturales	VI. Cultura escrita y formación de lectores
III. Gestión de proyectos de patrimonio cultural y turismo	VII. Gestión de fundaciones culturales
IV. Gestión de patrimonio cultural intangible	VIII. Cooperación cultural internacional

Fuente: Plan de Estudios registrado en la UAM-I

Los trabajos escritos requieren procesos de investigación, análisis y reflexión de textos relacionados con el tema, así como de la habilidad de síntesis y expresión escrita, de tal manera que reflejen el proceso y la adquisición del conocimiento. Los criterios generales de acreditación son:

- Contenido: ideas fundamentadas en los textos básicos del Posgrado, otras lecturas del tema y/o experiencia personal; aparato crítico bien desarrollado; capacidad de análisis y de síntesis, excelente ortografía y redacción.
- Presentación: Datos de identificación al inicio del trabajo: nombre del alumno, grupo, tutor, título del trabajo (no importa que su entrega sea por medio de la Plataforma); extensión predeterminada según el trabajo (de dos a cinco cuartillas máximo); letra Arial de 12 puntos; espacio interlineal de 1.5; paginados; tabla de contenido o índice (cuando aplique).
- Tiempo de entrega: cada ejercicio debe entregarse en la fecha establecida, no cumplir este requisito repercute en la calificación que se obtenga e incluso ser causal de baja del programa.

En el caso de los foros de debate se consideran los siguientes criterios:

- Calidad en las participaciones: centradas en el tema; argumentos basados en las lecturas realizadas; analizar y retomar comentarios de los compañeros y tutores a fin de aportar nuevas ideas, conceptos y puntos de vista, respeto a la opinión de los demás.
- Cantidad en las participaciones: Si bien la cantidad no es sinónimo de calidad, para cubrir los criterios de calidad, se requiere forzosamente, ingresar varias veces al foro mientras éste permanezca abierto, por lo que se espera por lo menos tres participaciones por cada alumno: la 1ª corresponde al planteamiento inicial; la 2ª servirá para reflexionar y retomar algunos comentarios del compañeros y tutores y por último, la 3ª será para presentar un argumento final a manera de conclusión.

La calificación final de la UEA's se obtiene mediante un promedio ponderado, ya que cada actividad representa un porcentaje determinado de la calificación final, según su importancia y complejidad.

Para acreditar el posgrado se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Aprobar las ocho UEA's del tronco común.
- Aprobar dos UEA's especializadas.
- Aprobar el proyecto final.
- Entrega de toda la documentación solicitada en la convocatoria, según la modalidad y con todos los requisitos indicados para alumnos nacionales y extranjeros.

En el caso de los egresados de la especialización, revisados estos requisitos inicia el trámite de titulación, dicho trámite es responsabilidad directa de la UAM-I.

Hasta aquí las características generales del PVPCGC. Ahora revisaremos el panorama histórico de la educación a distancia y del e-learning.

2. Educación a distancia y e-learning

García Aretio²¹ menciona que desde el surgimiento de la educación a distancia, ésta ha sido denominada de muy diferentes maneras, según el aspecto o característica en la que se apoyaba de forma prioritaria la enseñanza, de tal forma que se le puede denominar como “enseñanza por correspondencia”, cuando la interacción docente alumno y la entrega de materiales, se realiza vía correo postal. “Aprendizaje flexible”, cuando se otorga total libertad al alumno para realizar los estudios cuando y como él quiera. “Enseñanza semi-presencial”, en la que se combina la educación a distancia y clases presenciales. Por su parte, cuando el aprendizaje es responsabilidad del alumno, y es él quien decide el ritmo de aprendizaje se denomina “autoformación”. La “teleformación” hace referencia al uso de tecnologías de la comunicación. Por último, menciona que se denomina “educación virtual”, “*online*”, “entornos virtuales de aprendizaje” etc. a aquella en la que los materiales de estudio y la interacción docente-estudiante se realiza exclusivamente a través de los recursos tecnológicos, fundamentalmente Internet.

2.1. Definiciones de educación a distancia.

Para Greville Rumble²² en cualquier proceso de educación a distancia debe haber cuatro elementos: 1) un maestro, uno o más alumnos, un curso y un contrato, implícito o explícito, entre el estudiante y el maestro o la institución que respalda los estudios; 2) separación física entre estudiantes y maestro; 3) separación física entre estudiantes y la institución que respalda los estudios y 4) el estudiante debe ser evaluado, guiado y, cuando sea apropiado, se le prepara para su examinación.

²¹ GARCÍA, Lorenzo. *Op.Cit.* pp 312-313.

²² MORTERA, Fernando. *Op Cit.* p. 13.

Por su parte, Desmond Keegan,²³ considerando las definiciones de educación a distancia del gobierno francés, de Börje Holmberg, de Otto Peters y de Michel More, identificó seis elementos que definen la educación a distancia: 1) separación entre el maestro y el estudiante a lo largo del proceso de aprendizaje; 2) influencia de una institución educativa tanto en planeación como en la preparación de materiales de enseñanza e instrucción y la provisión de servicios para facilitar el aprendizaje entre los estudiantes; 3) uso de medios técnicos -impresión, audio, video o computadoras- para unir maestro y al estudiante y entregar el contenido del curso; 4) existencia de un medio interactivo de comunicación (two-way communication); 5) cuasi-permanente ausencia de grupos de aprendizaje, por lo que la enseñanza es individual, con la posibilidad de encuentros ocasionales por motivos didácticos y de socialización y, 6) la participación de alguna forma en la industrialización de la educación.

Simonson,²⁴ señala que la educación a distancia “implica actividades educativas formalmente institucionalizadas donde el profesor y el estudiante son normalmente separados espacialmente uno del otro pero no separados normalmente en el tiempo, y donde sistemas interactivos de telecomunicaciones de dos vías son usados para intercambiar y compartir instrucción con videos, datos y voz.”

Para García Arieto²⁵ la educación a distancia “es un sistema tecnológico de comunicación bidireccional y multidireccional, que puede ser masivo, basado en la acción sistémica y conjunta de recursos didácticos y con el apoyo de una organización y tutoría, que, separados físicamente de los estudiantes, propician en éstos un aprendizaje independiente que facilita la colaboración y la cooperación” es decir, es “la estrategia educativa basada en la aplicación de la tecnología al

²³ Cfr. MORTERA, Fernando. *Op Cit.* pp 13-15 y BASABE Peña, Fabián. *Op. cit.* p. 15.

²⁴ Citado en MORTERA, Fernando. *Op. Cit.* p. 17.

²⁵ Citado en GARCÍA, Lorenzo. *Op Cit.* p 317.

aprendizaje sin limitación del lugar, tiempo, ocupación, o edad de los estudiantes.”²⁶

En conclusión, la educación a distancia es una modalidad educativa en la que docentes y alumno no necesitan asistir físicamente a ningún aula ni en un mismo tiempo. El estudiante puede recibir por diversos medios (desde el correo postal hasta Internet y correo electrónico) el material de estudio. El aprendizaje se realiza de forma autónoma e independiente.

²⁶ Citado en BASABE, Fabián. *Op. Cit.* p. 14.

2.2. Historia de la educación a distancia

Cabrero y Romero²⁷ identifican cuatro grandes etapas en la evolución de la educación a distancia, mismas que se presentan en el siguiente cuadro.

Etapas de la educación a distancia

ETAPA	CARACTERÍSTICA
Enseñanza por correspondencia	<ul style="list-style-type: none">• Nacida a finales del s. XIX y principios del XX• Textos rudimentarios y poco adecuados para el estudio independiente de los alumnos• Sistema de comunicación: texto escrito y servicios nacionales de correo• Paradigma de currículo cerrado de corte tradicional
Enseñanza multimedia	<ul style="list-style-type: none">• Nace en la década de 1960• Utilización de múltiples medios como recursos para la adquisición de los aprendizajes• Radio y televisión como medios fundamentales de esta etapa• Importancia del diseño, producción y generación de materiales didácticos• Preocupación por las concepciones subyacentes a las teorías instruccionales
Enseñanza telemática	<ul style="list-style-type: none">• Mediados de la década de 1980• Integración de las telecomunicaciones con otros medios educativos• Uso del ordenador personal• Emisiones de radio y televisión, audioteleconferencia y videoconferencia
Enseñanza vía Internet	<ul style="list-style-type: none">• Mediado de 1990• Comunicación educativa a través de internet• Posibilidades de interacción bidireccional en tiempo real mediante audio y video.

Tomado de: Cabrero y Romero. Diseño y producción de TIC... p. 148.

²⁷ CABRERO Almenar, Julio y Romero Tena, Rosalía (coords.) Diseño y producción de TIC para la formación. Barcelona, UOC, 2010.

Por su parte, García Aretio²⁸ indica que la historia de la educación a distancia se puede agrupar en tres generaciones:

1ª generación, enseñanza por correspondencia: nacida hacia finales del siglo XIX y XX, se apoyaba en los materiales escritos. El sistema de comunicación de aquellas instituciones o programas de formación se basaba en un texto escrito y en los servicios nacionales de correos como forma de distribución. Esta etapa ha sido la de mayor duración.

2ª generación, enseñanza multimedia. Se puede situar a finales de los años setenta del siglo XX con la creación de la Open University Británica. Durante esta etapa se incorpora el radio y la televisión. El texto escrito comienza a ser apoyado por otros recursos audiovisuales como los audiocasetes, diapositivas, videocasetes. El teléfono se incorpora como medio para conectar al tutor con el alumno.

3ª generación, enseñanza telemática. Su inicio se puede situar en la década de los ochenta del siglo XX. En esta etapa se integran las telecomunicaciones a la educación, como puede ser el uso del equipo de cómputo. Incluye los sistemas bidireccionales on line, los multimedia, las videoconferencias. Esta última generación ha eliminado la mayor parte de las limitaciones espaciotemporales, ha mejorado los procesos interactivos, proporciona un mayor dinamismo, facilita formas de comunicación entre los participantes.

²⁸ GARCÍA Aretio, Lorenzo. *Historia de la Educación a Distancia*. [Consultado el 20/05/2012] Disponible en <http://ried.utpl.edu.ec/images/pdfs/vol2-1/historia.pdf>

Con base en los autores revisados, el origen de la educación a distancia radica en los cursos por correspondencia del siglo XVIII. El primer antecedente que se tiene registrado es en 1728, cuando Caleb Philips, en *la Gaceta de Boston* ofrece material de enseñanza y tutoría por correspondencia postal. En Suecia, en el año de 1833, se ofreció la oportunidad de estudiar “redacción por medio del correo”. En 1840, en Inglaterra también se empleó el estudio por correspondencia para aprender taquigrafía.

En 1856 el francés Charles Toussaint, y Gustav Langenscheidt impartieron probablemente las primeras clases con material diseñado para el autoestudio fundando el primer instituto para enseñar lenguas extranjeras por correspondencia. Estamos probablemente, por tanto, ante la primera institución verdaderamente de enseñanza por correspondencia, el *Institut Toussaint et Langenscheidt*.

En 1894 el *Rustiches Fernlehrinstitut*, fue establecido en Berlín. Una primera experiencia basada en el desarrollo y distribución de materiales autoinstructivos fue el denominado Método Rustin conocido desde 1899.

En el año de 1876 los estudios por correspondencia llegaron a Estados Unidos, con la Sociedad para el Impulso del Estudio en el Hogar y en 1882, el Estado de Nueva York autorizó al Instituto Chautau para dar reconocimiento académico a quienes estudiaban en esta modalidad. En Pensilvania (1891), se impartió un curso por correspondencia sobre minas y prevención de accidentes mineros, este curso dio pie a la fundación de *The International Correspondence Schools*. Y así continuó expandiéndose en el continente Europeo y Americano. En 1890 se fundó la Escuela por Correspondencia de la Universidad de Chicago,

siendo la primera universidad en Estados Unidos en contar con una división de esta naturaleza.²⁹

Los sistemas universitarios a distancia, tan extendidos en la actualidad, quizás tengan su origen en los movimientos de extensión universitaria nacidos allá en la década de los años 60 del siglo XIX, en Estados Unidos. En Inglaterra estos movimientos de extensión se iniciaron unos diez años después que en Norteamérica. Tal sistema fue adoptado de manera muy singular por la Universidad de Londres creada en 1836.

En los años veinte del siglo XX, la educación a distancia comenzó a fortalecer el currículum de la educación media básica en Michigan y Nebraska. En Francia, debido a la guerra, se estableció el *Centre National d'Enseignement par Correspondances* para la educación de los niños, sin embargo, desde entonces se convirtió en una organización importante para la educación a distancia de adultos.³⁰

A comienzos de los años treinta, se incorporaron métodos más sofisticados y medios electrónicos en la educación a distancia como las grabaciones de audio para la enseñanza a ciegos y de idiomas, así como la televisión experimental. En los años cincuenta se ofrecieron cursos universitarios con valor curricular en la *Western Reserve University* vía televisión.³¹

A mediados de 1960 se comenzó a experimentar con nuevas técnicas instruccionales que incluían nuevos medios. En este periodo surge el proyecto de medios instruccionales *Articulated Instructional Media Project*, fundado por la Corporación *Corniege* y dirigido por Charles Wedemeyer, que combinó varios medios de comunicación como guía de estudio, tutoría por correspondencia,

²⁹ Cfr. MORTERA, Fernando. *Op Cit.* pp. 17-20 y BASABE, Fabián. *Op. Cit.* p. 18.

³⁰ MORTERA, Fernando. *Op. Cit.* p. 20.

³¹ MORTERA, Fernando. *Ibidem.* pp. 22.

programas de radio, televisión y grabación de video, conferencia telefónica, uso de bibliotecas, consejería personal, grupos de estudio y el uso de laboratorios en la universidad en verano.³²

La era de los satélites de comunicación surge en 1965 con el lanzamiento del *Early Bird Satellite*. En este periodo también se experimentó con la transmisión con satélites de aplicación tecnológica y surgen *The National University Teleconferencing Network* (NUTN), *National Technological University* (NTU) y las videoconferencias de doble vía. Esta tecnología satelital desarrollada en los años sesentas y que se hizo costeable en los años ochenta, permitió la rápida difusión de instrucción vía televisión. El primer sistema estatal de educación satelital fue el *Learn/Alaska*, creado en 1980.³³

En la década de los 70's se crea la Universidad Libre a Distancia que se transforma en 1972 en la Universidad Española de Educación a Distancia, que hoy en día es la universidad más grande en España.

Al final de la década de los ochenta y a comienzos de la década de los noventa, el desarrollo de la fibra óptica, usada en los sistemas de comunicación, permitió que se aplicaran sistemas de transmisión interactiva de alta calidad en imagen y sonido en las instituciones de educación. A mediados de esta década se inició la impartición de cursos por medio de las computadoras, pues son un medio ideal para distribuir los materiales de los cursos entre estudiantes alrededor del mundo. En este tipo de cursos, el profesor organiza los materiales así como sus lecturas y actividades, mientras que el alumno lee el material, realiza las actividades y participa en discusiones con otros estudiantes.

³² BASABE, Fabián. *Op. Cit.* p. 18.

³³ Cfr. MORTERA, Fernando. *Op. Cit.* p 22 y BASABE, Fabián. *Op. Cit.* p. 18.

Para estas mismas décadas, muchos de los países de la región del SubSahara utilizan la educación a distancia como un instrumento para proveer oportunidades educativas, debido a lo complejo que resulta proveer educación presencial. Mientras que China desarrolló un programa ambicioso de educación a distancia a fines de los años setenta y ochenta como respuesta al crecimiento poblacional.³⁴

Entre las universidades pioneras dedicadas a la educación abierta y a distancia se encuentran: la Universidad de Sudáfrica (1962); la *Open University* del Reino Unido (1969); la *Athabasca University* de Canadá (1972) y en ese mismo año la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España y el Sistema de Universidad Abierta de la Universidad Nacional Autónoma de México; la *Open University* de Israel (1974) y un año más tarde (1975), en Alemania la *Fern Universität*; la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (1977) y la Universidad Nacional Abierta de Venezuela (1977); la STOU tailandesa (1978), la CCCTV de China en (1978), la Open University de los Países Bajos (1981) y la Open University japonesa (1984), entre otras.

2.3. Educación a distancia en México

La educación a distancia en México inicia a principios del siglo XX. La primera etapa surge ligada al correo y a la radiodifusión.³⁵ Entre los años 1936-1940, se crea la Sociedad de la Educación con profesores en funciones que capacitaban mediante el correo a personas alfabetizadas para ser maestros y así minimizar el rezago educativo excesivo. En 1947 se fundó el Instituto Federal para la Capacitación del Magisterio, que se encargaba de la formación de profesores de educación básica por todo el país, mediante cursos por correspondencia y cursos en vacaciones, al no requerir la presencia del estudiante constituyen el primer caso de educación abierta y a distancia en América Latina.

³⁴ MORTERA, Fernando. *Ibidem*, p 26.

³⁵ BASABE, Fabián. *Op. Cit.* p. 39.

A partir de 1943, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) creó la Escuela Permanente de Extensión en Estados Unidos, donde se fueron integrando gradualmente el uso de todos los medios electrónicos que han surgido, desde el correo, la radiofonía y el enlace satelital.

También en la década de los cuarenta, la Secretaría de Comunicaciones y Transporte de México (SCT), la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN) crearon y aplicaron programas de educación masiva por correo para enfrentar demandas profesionales y tecnológicas, tanto en extensión educativa como en programas internos.

Alrededor de 1950, se inició el uso de radiodifusoras en sistemas de educación nacional para empresas, con la intención de impartir cursos de capacitación para obreros y así transformar prácticas de oficios, como por ejemplo en la Conasupo o Recursos Hidráulicos.

En 1956, la UNESCO y 13 países de Latinoamérica, entre ellos México, forman el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE). Por su conformación internacional, usaron desde un inicio todos los medios didácticos a su alcance.

La segunda etapa en el desarrollo de la Educación a Distancia fue posible por la presencia de los medios electrónicos de difusión, y aparecen programas como: telesecundarias (1968); el Sistema de Universidad Abierta de la UNAM (1972), el sistema abierto de enseñanza en el nivel medio superior y superior del Instituto Politécnico Nacional, al igual que el Sistema Tecnológico Abierto de la Dirección General de Institutos Tecnológicos de la SEP (1974); el Sistema de Enseñanza Abierta del Colegio de Bachilleres así como la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la SEP (1976). Los servicios de educación semiescolarizada a distancia para profesores en funciones que deseaban obtener el nivel de licenciatura y maestría de la Universidad Pedagógica Nacional (1978).

Con el programa para la Modernización Educativa 1989-1994, la educación a distancia y continua obtiene un papel predominante en el sistema educativo nacional.

En 1989, el Sistema de Educación Interactiva por Satélite (SEIS) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, abre una nueva era de la educación a distancia en México, con un modelo educativo a distancia que integraba los medios de comunicación más avanzados para la época como: imagen, voz, video y redes satelitales.

A partir de 1990, la UNAM proyecta y realiza una red integral de radiodifusoras como parte del sistema de educación pública que tiene a su disposición información y formación técnica y en 1994 aparece el programa de Telecampus UNAM que integra a diferentes instituciones con cursos vía satélite totalmente informatizados.³⁶

El surgimiento de toda una gama de instituciones que impartían programas de educación de nivel medio y superior provocó que se formularan sus propios criterios y normas para impartir la educación, teniendo como consecuencia una gran diversidad de enfoques.³⁷ Razón por la que el Gobierno Federal emprendió acciones tendientes a coordinar y orientar todos estos esfuerzos: el 30 de julio de 1996, la SEP, a través de la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos, y el ILCE, suscribieron un convenio de colaboración que daba lugar al Programa de Educación a Distancia (PROED), inscrito dentro del programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en donde se plantea el uso de las TIC, como un cúmulo de acciones prioritarias para avanzar en el mejoramiento del Sistema Educativo Nacional para estar en condiciones de responder a los retos del futuro.³⁸

³⁶ BASABE, Fabián. *Op. Cit.* p. 41.

³⁷ BASABE, Fabián. *Op. Cit.* p 42.

³⁸ ILCE. Programa de Educación a Distancia (PROED) [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en: http://observatorio.ilce.edu.mx/pop_ups/ObservatorioILCE_AE_PROED.html

Las instancias que implementó el PROED fueron: la RED ESCOLAR de Informática Educativa (ILCE), la Red Satelital de Televisión Educativa (EDUSAT) y la Videoteca Nacional Educativa (VNE).

Posteriormente surgieron las siguientes iniciativas para impulsar el desarrollo de la educación a distancia en el país:

Sistema Universidad Abierta y a Distancia (SUAED)

Se concibió como parte integral del proyecto de Reforma Universitaria impulsada por el doctor Pablo González Casanova, como una opción educativa flexible e innovadora en sus metodologías de enseñanza y evaluación de los conocimientos, con criterios de calidad y normados por un Estatuto aprobado por el Consejo Universitario el 25 de febrero de 1972, y por un Reglamento aprobado el 2 de diciembre de 1997, ambos modificados el 27 de marzo de 2009.

A partir de 1997, con la Reorganización de la Estructura Académica de la UNAM, se estableció la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED). Actualmente, con las modificaciones al Estatuto y al Reglamento aprobados en marzo de 2009, se dispone que "el Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM está destinado a extender la educación media superior y superior hacia grandes sectores de la población, por medio de métodos teórico-prácticos de transmisión y evaluación de conocimientos y de la creación de grupos de aprendizaje que trabajan dentro o fuera de los planteles universitarios e impulsar la integración de las tecnologías de la información y comunicación a los procesos educativos".³⁹

³⁹ UNAM. ¿Qué es el Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia? UNAM/SUAyED. [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en: http://distancia.cuaed.unam.mx/que_es.php

Secundaria a Distancia para Adultos, (SEA)

En el artículo tercero de la Constitución Mexicana de 1993, se incluyó la obligatoriedad de la educación secundaria para mayores de 15 años que no concluyeron este nivel educativo, añadiendo el Art. 43º de la Ley General de Educación la cual coincide con la carta magna, comprendiendo todos los niveles de la educación básica. En respuesta, la SEP desarrolló el programa Secundaria a Distancia para Adultos (SEA), el cual buscó relacionar las necesidades de los adultos que no han concluido su preparación básica con acciones educativas que dieron como resultado la firma del Convenio de Colaboración en Materia de Educación a Distancia celebrado el 30 de Julio de 1996.⁴⁰

El principal objetivo del programa SEA es abatir el rezago educativo en secundaria que se presenta en la población adulta, mediante la enseñanza a distancia apoyada en el uso de recursos educativos impresos y audiovisuales. Busca proporcionar condiciones para que todo aquel interesado en concluir su formación secundaria tenga acceso a otros niveles educativos si lo desea.

Programa de Educación Media Superior a Distancia, (EMSAD)

En mayo de 1996 se integró una comisión conformada por la Coordinación General para la Modernización Educativa, la hoy Dirección General de Televisión Educativa, la Unidad de Telesecundaria, el Instituto Politécnico Nacional, la Dirección General del Bachillerato, el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE) y meses más tarde, la Universidad Pedagógica Nacional. Esta comisión buscaba el desarrollo de la modalidad en la Educación Media Superior a Distancia y por ello se elaboró el proyecto de EMSAD, dirigido a personas que no pueden incorporarse al sistema escolarizado y con el fin de subsanar la escasez de instituciones de educación medio superior en el ámbito rural. Para llevar a cabo este proyecto, se utilizaron diversos medios, como

⁴⁰ *Ídem.*

material impreso, videos, televisión, computadoras, audio casetes, etc., y la asesoría grupal e individual. Esta modalidad tiene la función de ser formativa y de preparación para el trabajo⁴¹

Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet 2 (CUDI)

Constituida el 8 de abril de 1999. Siguiendo el desarrollo mundial de redes de datos de mayor capacidad y velocidad, para utilizarlas en aplicaciones de alta tecnología, se toma la iniciativa de desarrollar una red de alta velocidad y unirse a la red internacional denominada Internet-2, con el fin de dotar a la Comunidad Científica y Universitaria de México de una red de telecomunicaciones que le permita crear una nueva generación de investigadores, dotándolos de mejores herramientas que les permitan desarrollar aplicaciones científicas y educativas de alta tecnología a nivel mundial.⁴²

De las más recientes acciones encaminadas al fortalecimiento de la educación abierta y a distancia tenemos:

Red Nacional de Educación Superior a Distancia

La colaboración permanente entre instituciones y regiones es una estrategia fundamental para consolidar la educación a distancia como una modalidad innovadora. Bajo esta premisa en el año 2000, se inicia la constitución de nodos regionales de educación a distancia, conformados en cada uno de los Consejos Regionales de la ANUIES. Y tienen como labor fundamental abordar de manera articulada los aspectos académicos, administrativos y de soporte tecnológico para la educación a distancia en cada región. Con el uso de las tecnologías, cada uno de estos grupos de trabajo ha emprendido acciones de diagnóstico, cooperación,

⁴¹ ILCE, *Op. Cit.*

⁴² Sitio web de la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet 2. [Consultado el 20/05/2013] en <http://www.cudi.mx/acerca-de-cudi/antecedentes>

intercambio, formación de recursos humanos, estudios y difusión, lo cual permite avanzar en el desarrollo de la modalidad.⁴³

Sistema e-México

En febrero de 2001 fue puesto en marcha. Los telecentros ofrecen a los usuarios Internet, correo electrónico, chat, búsqueda y transferencia de datos, impresión remota y la posibilidad de tener acceso y consulta a diversas páginas electrónicas, como la escuela virtual. En ésta el estudiante puede encontrar apuntes e información para la realización de sus tareas, biografías, mapas y maestros virtuales que les proporcionan asesoría. Entre los proyectos del sistema e-México se encuentra el de Educación en Línea y tiene como misión: “eliminar las barreras y las diferencias socioeconómicas y culturales, intra e intercomunicar a los mexicanos por medio de un sistema de componentes tecnológicos y sociales, ofrecer servicios sociales básicos como: aprendizaje, intercambio comercial y cultural, salud y gobierno, etc.”⁴⁴

Sistema Nacional de Educación a Distancia (SINED)

Constituye una de las acciones del Gobierno Federal, para concretar el Programa Sectorial de Educación, a través del aprovechamiento de las tecnologías de la información y así cerrar la brecha en el rezago educativo y el acceso equitativo a las oportunidades de crecimiento personal. Es un esfuerzo de la Red Nacional de Educación Abierta y a Distancia, para apoyar los proyectos de Educación Superior en la modalidad abierta y a distancia, así como fomentar el trabajo interinstitucional con el objetivo conjunto de democratizar el acceso a una mejor calidad de vida. Su lanzamiento fue el 27 de septiembre de 2010. Las principales líneas de trabajo del SINED son la vinculación, desarrollo,

⁴³ ANUIES. Red Nacional de Educación Superior a Distancia. [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en: http://www.anui.es.mx/r_academicas/red_nal.php

⁴⁴ BASABE, Fabían. *Op. Cit.* p. 43.

investigación, innovación, así como la comunicación y difusión que contribuyan al desarrollo de un verdadero Sistema Nacional de Educación a Distancia.⁴⁵

Universidad Abierta y a Distancia de México. (UnADM)

Tiene como antecedentes el Programa de Educación Abierta y a Distancia de México (ESAD) que ofreció sus servicios entre agosto del 2009 y el 20 de enero de 2012, fecha en que se creó oficialmente, mediante decreto en presidencial la Universidad Abierta y a Distancia de México.⁴⁶ (El decreto se publica el 19 de enero de 2012 en el Diario Oficial de la Federación)⁴⁷. Esta nueva oferta educativa de la SEP responde al Objetivo 3.6 del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, que señala la importancia de: “Impulsar la educación abierta y a distancia con criterios y estándares de calidad e innovación permanentes, con especial énfasis en la atención de regiones y grupos que carecen de acceso a servicios escolarizados”.⁴⁸

La UnADM tiene como objetivo “articular un sistema educativo innovador que contribuya a la formación integral de la población a lo largo de su vida, cuyos principios sean la calidad, la equidad y la pertinencia para competir internacionalmente, que haga uso intensivo y extensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, respaldado en redes humanas, tecnológicas y administrativas, con programas académicos consistentes que contribuyan al

⁴⁵ Universidad Abierta y a Distancia de México. *Lanzamiento del Sistema Nacional de Educación a Distancia*. [Consultado el 16 de octubre de 2012] Disponible en:

http://www.unadmexico.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=327%253Alanzamiento-del-sistema-nacional-de-educacion-a-distancia&catid=44%253Alo-mas-relevante-&Itemid=57

⁴⁶ Universidad Abierta y a Distancia de México. *Antecedentes*. [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en: <http://www.unadmexico.mx/index.php/2013-01-10-18-07-35/antecedentes.html>

⁴⁷ Diario Oficial de la Federación. (DOF) *Decreto que crea la Universidad Abierta y a Distancia de México*, 19/01/2012. [Consultado el 19 de octubre de 2012]. Disponible en:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5230365&fecha=19/01/2012&print=true

⁴⁸ SEP. Programa Sectorial de Educación 2007-2012. 2007. p. 40. [Consultado el 19 de octubre de 2012]. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/dgme/pdf/cominterna/ProgramaSectorial2007-2012.pdf>

fortalecimiento de la educación superior y al progreso nacional”.⁴⁹ En el Artículo 2 del Decreto de creación se indica que:

La Universidad tendrá por objeto prestar servicios educativos del tipo superior, en la modalidad no escolarizada, que será abierta y a distancia, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, respaldados en redes de conocimiento, tecnológicas y administrativas, cuyas características serán la flexibilidad, la calidad y la pertinencia. La Universidad deberá procurar, bajo principios de equidad y colaboración, la más amplia cobertura, a fin de que el mayor número de personas pueda cursar los estudios que imparta.

2.4. Definición de *e-learning*.

El punto de inflexión entre la educación a distancia y el *e-learning* es la aparición de la Internet y su aprovechamiento para la formación. Los términos o expresiones que se han utilizado para hacer referencia a esta modalidad, han sido variados: aprendizaje en red, teleformación, *e-learning*, aprendizaje virtual, etc. Con todas ellas se refieren a la formación que utiliza la red como tecnología de distribución de la información, sea esta red abierta (Internet) o cerrada (intranet).⁵⁰

El término *e-learning* surgió a finales del 1997 y principios de 1998 para referirse “a la utilización de las tecnologías de Internet para concebir, difundir, seleccionar, administrar y desplegar información”⁵¹ El *e-learning* integra el uso de las TIC y otros elementos didácticos para el aprendizaje y la enseñanza. Para Roldán, al hablar de *e-learning* se hace referencia a un curso totalmente en línea, en el que la relación profesor-alumno se hace de manera virtual.⁵² Es decir, el e-

⁴⁹ Universidad Abierta y a Distancia de México. *Misión, visión y objetivo general*. [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en:

http://www.unadmexico.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=172

⁵⁰ CABERO, Julio. *Bases pedagógicas del e-learning*. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). Vol. 3, n.º 1. 2006 UOC. [Consultado el 19 de octubre de 2012].

<http://www.uoc.edu/rusc/3/1/dt/esp/cabero.pdf> y ROLDÁN David, (Et. Al.). *Gestión de proyectos de E-learning*. México, Alfaomega Grupo Editor, 2011.

⁵¹ ROLDÁN, David. *Op. Cit.* p. 17.

⁵² ROLDÁN, David. *Op. Cit.* p. 17 - 24.

learning es la actividad formativa impartida a través de internet y de las plataformas formativas desarrolladas con ese objeto.

Para Jollife es el “aprendizaje que puede ser descrito como la distribución y el acceso a colecciones coordinadas de materiales de aprendizaje sobre un medio electrónico usando un servidor web para distribuir los materiales, un navegador web para acceder a ellos y los protocolos TCP/IP y http para mediar el intercambio”⁵³

Los contenidos y las herramientas pedagógicas utilizadas varían de acuerdo con los requerimientos específicos de cada individuo y de cada organización. La combinación de recursos informáticos y de comunicaciones tiene como objetivo, entre otros, generar un ambiente propicio para el aprendizaje, en un entorno caracterizado por la interactividad, la profusión de medios y las actividades de aprendizaje estructuradas, aprovechando para ello la facilidad de distribución de contenidos y herramientas de comunicación propias de los ambientes de Internet. En este nuevo paradigma de educación, el alumno es el elemento principal y alrededor de él se encuentra el resto de elementos encargados de formarle.

El *e-learning* permite: mantener la flexibilidad de la formación a distancia consiguiendo acercar al profesor con el alumno durante todo el ciclo formativo; trabajar con el profesor y trabajar en equipo con otros compañeros; una gestión más controlada y eficaz del alumnado; la posibilidad de enviar los documentos a los alumnos a través de una plataforma o por e-mail, agilizando su distribución y garantizando su entrega, también permite transmitir ficheros multimedia aumentando la formación final percibida por el alumno.⁵⁴

⁵³ CABRERO, Julio. *Diseño y producción...* p. 147

⁵⁴ *Ibídem.* p. 27

2.5. Características del e-learning

Citando a García Aretio,⁵⁵ esta forma de enseñanza se caracteriza por: separación física del profesor y el alumno, utilización de medios técnicos, organización de apoyo y tutoría, aprendizaje independiente y flexible y una comunicación multidireccional mediada. A continuación explico cada uno de ellos.

- Separación física profesor-alumno: el alumno estudia de forma independiente en un lugar físico de dónde está el docente.
- Utilización de medios técnicos: para la distribución de los materiales del curso y para realizar la comunicación, por ejemplo: correo, teléfono, radio, televisión, videoconferencia, internet, telefonía móvil, correo electrónico, etc.
- Organización de apoyo-tutoría: la figura del tutor es clave su finalidad es apoyar, motivar, guiar, facilitar y evaluar el aprendizaje del estudiante.
- Aprendizaje independiente y flexible: el estudiante es el principal responsable del proceso de aprendizaje, y dicho aprendizaje puede realizarse de forma individual y autónoma, sin embargo, gracias a las posibilidades colaborativas que están ofreciendo los nuevos avances tecnológicos, es posible generar un aprendizaje cooperativo al relacionarse y trabajar con el profesor, tutor y compañeros de su mismo curso. La flexibilidad es elemento clave de la independencia, al llevarse a cabo estos contactos en espacio, tiempo, forma y ritmo que marca el propio alumno.
- Comunicación multidireccional mediada: los procesos de comunicación pueden ser verticales -de docente a estudiante y viceversa- y horizontales -de los estudiantes entre sí-. Esta comunicación está mediada a través de los materiales de estudio y de las vías de comunicación. La comunicación puede ser síncrona, es decir, coincidir de manera temporal o asíncrona, no se realiza de manera simultánea.

⁵⁵ GARCÍA, Lorenzo. *Claves para la educación...* p. 314.

Ahora bien, las figuras que participan principalmente en el *e-learning* son los tutores, los alumnos y los materiales didácticos. También deben considerarse elementos como el diseño instruccional, la metodología del curso, el entorno virtual y la evaluación.

El tutor es un facilitador del aprendizaje, ya que al no coincidir en tiempo y espacio con los alumnos, la transmisión del conocimiento se hace a través de los materiales de estudio por lo que es responsable de orientar, motivar o guiar al estudiante en aspectos propios de la disciplina que se está estudiando o en temas relacionados con el cómo estudiar o cómo aprovechar mejor los materiales que se le proporcionen. Además de su formación, capacidad y actitud debe saber utilizar los recursos tecnológicos para posibilitar la comunicación bidireccional, motivar y potenciar el aprendizaje autónomo e independiente y trabajo en equipo.⁵⁶

Por su parte, los alumnos son los protagonistas del aprendizaje, en la mayoría de los casos este aprendizaje es autónomo e independiente, por lo que para tener éxito en esta modalidad educativa se requieren habilidades de comunicación, conocimientos y manejo de los soportes tecnológicos y en el autoaprendizaje, además de la responsabilidad, compromiso y tiempo para realizar actividades y tareas.⁵⁷

Los materiales didácticos deben estar estructurados de tal forma que suplan la ausencia física del profesor y, dado que es con lo que está en contacto directo el alumno, son otra pieza clave para crear un ambiente propicio para el aprendizaje. Deben estar diseñados de tal forma que aumenten el interés por el estudio, que ayuden a relacionar el contenido con el conocimiento previo y que otorguen autonomía para su estudio. Para Cabero, algunas de sus características son: inmaterialidad, interactividad, instantaneidad, innovación, digitalización, penetración de todos los sectores, automatización, interconexión, diversidad,

⁵⁶ BASABE, Fabián. *Op. Cit.* p 61 - 57.

⁵⁷ *Cfr.* BASABE, Fabián. *Op. Cit.* pp.58-60.

capacidad de almacenamiento, calidad de imagen y sonido.⁵⁸ Por su parte, Adell considera estos medios como el conjunto de dispositivos, herramientas, soportes y canales para la gestión, tratamiento de acceso y la distribución de la información basadas en la codificación digital y en el empleo de la electrónica y la óptica en las comunicaciones.⁵⁹

El diseño instruccional es el proceso de decidir qué métodos de instrucción son los mejores para lograr los cambios deseados en el conocimiento y las habilidades del estudiante en el contenido de un curso específico y de una población estudiantil en particular, es decir, es la recomendación de cómo los métodos de instrucción deberían ser usados en qué tipo de contenido de un curso y para qué estudiantes.⁶⁰

La metodología de un curso *e-learning* dependerá del tipo de alumnos y profesores. Un buen diseño de la metodología a seguir es clave para favorecer el éxito del proyecto, se debe tomar en cuenta la disponibilidad que tendrá el alumno para realizar el curso. Los cursos pueden ser de autoformación -que implica que el alumno pueda seguir y autocorregir sus errores según vayan avanzando- o bien tutorizado -que consiste en hacer un seguimiento más detallado del alumno, en el que se puede obtener información por medio del profesor, de tal manera que pueda comentar con el profesor la temática que está impartiendo para conseguir un mayor aprendizaje-.

El campus virtual, o plataforma, tiene como propósito proporcionar un conjunto de herramientas y tecnologías que den soporte al proceso formativo en una determinada materia o disciplina.⁶¹ Sirve como un vehículo para transmitir los contenidos, un medio que integra todos los soportes y que favorece la

⁵⁸ *Ibidem.* p.70.

⁵⁹ *Ibidem.* p. 71 y 72.

⁶⁰ MORTERA, Fernando. *Op. Cit.* p. 75.

⁶¹ Cfr. ROLDÁN, David. *Op. Cit.* p. 73. y CASAMAYOR, Gregorio. (Coord.) La formación on-line. *Una mirada integral sobre el e-learning, b-learning...* Barcelona, Graó, 2010 p. 16.

comunicación, un entorno de comunicación que facilita la interacción entre los miembros de la comunidad educativa, que favorece el seguimiento de la actividad individual y del grupo; es un instrumento muy útil para la formación personalizada o tutelada y es una puerta abierta a toda la información relacionada con unos estudios o con un sector profesional.

Respecto a la evaluación, se pueden distinguir varios tipos, según el propósito con el que se realiza, autoevaluación, diagnóstica o inicial, formativa o de proceso y sumativa, final, integradora o de resultado. Una parte importante de la evaluación es el seguimiento a alumnos, puesto que permitirá hacer modificaciones pudiendo adaptar la metodología a cambios que se vayan realizando durante el desarrollo del curso. El seguimiento debe ser una tarea diaria, puesto que ser flexibles no significa que no se sea exigente con el resultado, ya que el objetivo final es el aprendizaje.

Características distintivas de la formación en red

1. Aprendizaje mediado por ordenador (computadoras)
2. Uso de navegadores web para acceder a la información
3. Conexión profesor/alumno separados por el espacio y el tiempo
4. Utilización de diferentes herramientas de comunicación, tanto síncrona como asincrónica
5. Multimedia
6. Hipertextual/ hipermedia
7. Almacenaje, mantenimiento y administración de los materiales sobre un servidor web
8. Aprendizaje flexible
9. Aprendizaje muy apoyado en tutorías
10. Materiales digitales
11. Aprendizaje individualizado versus colaborativo
12. Interactivo
13. El uso de protocolos TCP y HTTP para facilitar la comunicación entre los estudiantes y los materiales de aprendizaje y/o recursos.

Tomado de: Cabrero, p. 150

3. Actividad pedagógica realizada

Inicié mi colaboración en el PVPCGC en el mes de agosto de 2008, como administradora escolar,⁶² sin embargo, debido a la naturaleza del posgrado, rápidamente me vi realizando actividades que también podrían ser ejecutadas por la coordinación académica, por sistemas escolares y otras de apoyo administrativo logístico.

A manera de resumen, a continuación hago un punteo de mis actividades en el posgrado, considerando estos dos grandes rubros: actividades relacionadas con las cuestiones académicas del posgrado, a las que agrupo como apoyo a la coordinación académica y actividades relacionadas con la operación día a día del posgrado, a las que organizo como: apoyo al equipo operativo.

Como apoyo a la Coordinación Académica, para las ediciones 2009, 2010, y 2011:

- Definir calendario, texto y diseño gráfico de la convocatoria a la nueva edición del posgrado, tanto para medios impresos como electrónicos.
- Participar en el comité de selección de candidatos para la nueva edición, ya sea revisando perfiles para preseleccionar candidatos, moderar la reunión del comité, elaborar el listado de aspirantes seleccionados y rechazados, elaborar y enviar comunicados electrónicos para los aspirantes, coordinar la publicación de resultados en el portal *web* del posgrado.
- Proponer el calendario escolar para las ediciones, indicando periodos de duración de los trimestres, fechas para cursar cada módulo, periodos de descanso, periodos de firma de actas, etc. considerando el calendario escolar de la UAM-I.

⁶² Ver página 7 de este informe.

- Proponer adecuaciones al material didáctico, en cuanto a la vigencia de los contenidos y actividades de aprendizaje.
- Coordinar la reelaboración de algunas UEA's Especializadas.
- Diseñar e impartir el curso para formación de tutores para las ediciones 2009 y 2010.
- Diseñar e impartir el curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso.
- Coordinar la migración de la plataforma virtual *ex profeso* del posgrado a la plataforma *Moodle*, en el año 2009.
- Coordinar las modificaciones del aula virtual en *Moodle*, en cuanto a su interface, para la edición 2010.
- Coordinar la actualización de contenidos, agendas de trabajo, *links* a sitios en Internet, etc. en el aula virtual en *Moodle*, así como verificar su correcto funcionamiento.
- Fungir como coordinadora de tutores del área especializada, lo que implicaba: buscar y proponer tutores, verificar los tiempos en los que podían colaborar con el posgrado, dar seguimiento a su desempeño académico y ser enlace con los alumnos.
- Distribuir los proyectos finales entregados al los revisores del CENART, la OEI y la UAM-I, a fin de ser valorados y retroalimentados.

Mientras que las labores en el equipo operativo, ese mismo periodo, fueron:

- Colaborar en el armado de grupos del tronco común para las ediciones, así como armar grupos para las UEA Especializadas.
- Verificar que se cargaran en el aula virtual tanto alumnos como tutores en sus respectivos grupos.
- Fungir como enlace entre los alumnos, la coordinación de tutores del tronco común y los tutores del área especializada.
- Realizar el seguimiento escolar de los alumnos (calificaciones, ejercicios, participación en foros, etc.) a fin de notificar al alumno periodos de regularización o bien, baja definitiva.

- Solicitar a los alumnos el nombre de las UEA Especializadas que deseaban cursar y posteriormente informarles los periodos en que debían cursarlas. De igual manera notificaba a los tutores del área especializada cuándo impartirían su unidad y enviaba el listado de alumnos, fichas de ingreso y anteproyecto final del posgrado.
- Elaborar el calendario para las UEA Especializadas, considerando la disponibilidad de tiempo de los tutores y el número de alumnos interesados en cursar la UEA.
- Notificar a los alumnos la calificación obtenida y las observaciones realizadas por los revisores de los proyectos finales.
- Notificar trimestralmente a la UAM-I las calificaciones obtenidas por los alumnos, así como dar seguimiento a las calificaciones faltantes.
- Notificar a la UAM-I el nombre de los proyectos finales de los alumnos.
- Elaborar listado de alumnos que concluyeron el posgrado de forma satisfactoria, solicitar el diseño de la constancia de participación y dar seguimiento a la entrega de constancias y al proceso de titulación en el caso de los alumnos de especialización.
- Solicitar a los alumnos la evaluación de los tutores al término de cada trimestre y elaborar el informe correspondiente.
- Asesorar tanto a tutores como a los alumnos en el uso del aula virtual.
- Apoyar a los tutores para asentar calificaciones en el aula virtual.
- Elaborar diversas bases de datos, por ejemplo: aspirantes al posgrado, para verificar el cumplimiento de los requisitos de ingreso; candidatos seleccionados, a fin de dar seguimiento al proceso de inscripción; alumnos inscritos, con el propósito de conformar grupos para el tronco común; calificaciones, para contar con un respaldo del historial académico; egresados, con la finalidad de saber los alumnos que concluían el posgrado y dar seguimiento al proceso de titulación.
- Convocar a reuniones de la coordinación general, coordinación operativa y del equipo operativo

- Atender vía correo electrónico, al público interesado en el posgrado así como a los egresados.
- Solicitar a la OEI, la realización de trámites de contratación de tutores del área especializada y dar seguimiento a la liberación de su pago.

Para la edición 2012, se hizo un ajuste en las responsabilidades de cada institución que organiza del PVPCGC, de tal manera que la UAM-I sería quien operara y administrara la edición, mientras que el CENART y la OEI realizaban la evaluación interna al posgrado. Dada la importancia de esta actividad y los beneficios que generarían los resultados obtenidos, este informe se enfoca a la evaluación del componente administrativo y de gestión.⁶³

3.1. Estado inicial de la tarea

Cuando inicié mi colaboración en el PVPCGC ya habían concluido cuatro ediciones, por lo que la dinámica de trabajo era mecánica y debido a que el personal operativo del CENART tenía varios años trabajando para el posgrado, se conocía a la perfección las actividades y las fechas en que se llevaban a cabo, sin embargo, no existía documentación donde se hablara de esto.

Dado que no había un manual de organización donde se indicaran las funciones de mi puesto ni un manual de procedimientos, mi proceso de inducción se dio sobre la marcha. La breve orientación que recibí sobre lo que debía realizar correspondió, únicamente, a las actividades de las semanas inmediatas. Por ejemplo: revisar que los contenidos de las UEA especializadas no tuvieran errores, que coincidieran con la información que estaba en el aula virtual y que funcionaran las ligas a sitios en Internet, así como atender las dudas que llegaban vía correo electrónico.

⁶³ Así lo indica el Cuarto Acuerdo Específico de Operación, firmado en junio de 2011.

Si bien esta dificultad pudo ser superada, existen otros factores que influyeron en mi decisión de centrarme en la propuesta de organización administrativa del posgrado, más que en mis aportaciones en la parte académica, mismas que a continuación comento.

Cuando el proyecto inició, al frente de toda su operación estaba la entonces Directora General del CENART, sin embargo, por los cambios estructurales propios de la Administración Pública Federal, con el paso de los años se perdió la figura de coordinador general y se transformó en una coordinación conjunta entre las tres instituciones que imparten el PVPCGC.⁶⁴

La rotación de personal no fue exclusiva del CENART, también se generaron cambios en los colaboradores del posgrado en la OEI y en la UAM-I, no sólo a nivel directivo sino también en el equipo operativo, de tal manera que, para el 2008, las únicas dos personas que quedaban del equipo original eran el coordinador operativo del posgrado en la UAM-I y la administradora escolar en el CENART. Considerando que los coordinadores operativos fueron cambiando, y que no existía un registro de lo que realizaba el personal a su cargo, los nuevos integrantes del equipo operativo en cada institución dejaron de realizar varias actividades, mismas que con el tiempo fueron asumidas por la administradora escolar, pues era quién más conocía la operación del posgrado.

Por otro lado, nunca se consideró un periodo de tiempo sin alumnos cursando el posgrado entre ediciones, en el que se pudiera cerrar todos los procesos antes de abrir una nueva, de tal forma que en un mismo año (de enero a diciembre) se llevaban a cabo de forma simultánea tres distintas ediciones. Por citar un ejemplo, en el año 2009 de enero a julio, se realizó la inscripción de los alumnos, la revisión y actualización de los materiales de estudio, agendas de

⁶⁴ Debido a esto, actualmente, todas las decisiones importantes deben discutirse en reuniones generales que se programan cuando coinciden sus agendas, lo cual retrasa los tiempos programados en los planes de trabajo y dificulta la toma de decisiones.

trabajo y actualización en el aula virtual para la nueva edición, misma que empezaba en septiembre y concluiría en abril-mayo de 2010. En ese mismo año, y mismo meses, se estaba llevando a cabo el segundo y tercer trimestre de la edición que había comenzado en el 2008, por lo que en el resto del año se realizaban los trámites de titulación. De igual manera, de marzo a diciembre, se llevaba a cabo el diseño de la convocatoria para la edición 2010, así como su publicación, recepción de solicitudes y selección de candidatos. En el siguiente cuadro se muestra gráficamente esta situación.

Distribución de las ediciones en un año

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Edición anterior	Segundo periodo TC	Unidades especializadas y diseño de proyectos	Proceso de titulación	Proceso de titulación
Edición actual	Proceso de inscripción		Curso de inducción	Primer trimestre TC
Próxima edición	Revisión de Plataforma Virtual	Elaboración de convocatoria	Publica convocatoria	Selección de aspirantes

A esta situación se suma que los dos integrantes del equipo operativo en la UAM-I, fueron contratados por medio tiempo y, que en el caso de los dos colaboradores en la OEI, sus actividades principales correspondían a las institucionales, da como resultado un exceso de carga de trabajo para las dos personas que colaboran de tiempo completo en el CENART, es decir para el soporte técnico y la administradora escolar.

Por último, como ya hice mención párrafos arriba, la persona que más conocía el posgrado era la administradora escolar, por lo tanto, era quien, de forma no oficial, organizaba toda la operación del posgrado, y precisamente mi ingreso se debió a que ella dejaría de colaborar en el proyecto.

La suma de estos factores, (y de nueva cuenta menciono que no había documentos de índole administrativa que señalaran y diferenciaron puestos, perfiles y funciones del personal que colabora en el posgrado, así como la descripción de los procedimientos que se realizan) influyeron fuertemente en mi deseo de poner orden a la administración del posgrado.

Los problemas organizativos y administrativos –como siempre suceder-afectaron gravemente al aspecto académico. Por ejemplo: al operar una edición tras otra, no había tiempo suficiente para hacer una reestructura de las UEA's, tanto en contenidos como en diseño técnico pedagógico y no se podían elaborar nuevos recursos para presentar la información, por lo que los únicos cambios posibles eran: incorporar nuevas lecturas complementarias o nuevos ejercicios. Esto cobró mayor relevancia cuando se cae en cuenta que todos los contenidos se desarrollaron en el 2003, y que si bien el posgrado fue pionero, para el año 2010 ya existía una amplia oferta educativa enfocada en la gestión cultural y también en la modalidad de *e-learning*. Esta forma de operación también afectó el proceso de inducción y formación de tutores, ya que los meses en que se podía pensar en impartir un curso de actualización, éstos se encontraban en periodo de vacaciones de sus otras actividades laborales. Tampoco fue posible pensar en rediseñar la interfaz del aula virtual, el tiempo alcanzaba solo para cerrar la edición, respaldarla y restaurarla para la siguiente.

Por estas razones cuando se presentó la oportunidad de transformar el posgrado, mediante su evaluación interna, enfoqué mis esfuerzos en proponer una estructura orgánica del posgrado así como las pautas para diseñar sus procedimientos. Considero que al realizar esto, se generarán las condiciones para que –en un futuro cercano- las necesidades académicas queden por encima de las urgencias administrativo-operativas, beneficiando a posteriores ediciones del posgrado.

3.2. Evaluación del PVPCGC

En el año 2011 se generaron las condiciones para realizar una evaluación integral del PVPCGC. Considerando que la evaluación constituye uno de los elementos imprescindibles de todo programa educativo, -y si es a distancia mucho más, dado que las consecuencias de posibles disfunciones tienen un efecto multiplicativo mayor- se presentó a la Coordinación General la propuesta de evaluación del PVPCGC, en la que se conjuntó el enfoque cuantitativo y el cualitativo, con la finalidad de tener una visión lo más completa posible sobre los procesos y sus resultados.⁶⁵

Para llevar a cabo la evaluación, fue necesario hacer un ajuste en la operación del PVPCGC puesto que ya había iniciado el proceso de recepción de solicitudes 2011-2012 y se tomó la decisión de no cancelar la edición. Por lo tanto, se determinó que la operación, administración y seguimiento del plan y programas de estudio 2011-2012 sería responsabilidad de la UAM-I, mientras que el CENART y la OEI serán los responsables de coordinar y llevar a cabo la evaluación.⁶⁶

La propuesta de evaluación estuvo organizada en tres ejes:⁶⁷

1. Eje académico: que contempla la evaluación de cada uno de los elementos del programa: objetivos, contenidos, estrategias metodológicas, recursos didácticos, criterios de evaluación y tutorías, es decir, aquellos que son propios de todo proceso didáctico y que posibilitan el proceso educativo
2. Eje técnico: enfocado a evaluar la plataforma virtual

⁶⁵ SANJUAN Sanjuan, Rosario. *Propuesta de evaluación del Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural*. Junio 2011. p. 2.

⁶⁶ Cuarto Acuerdo Específico de Ejecución que celebran por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes a través del Centro Nacional de las Artes, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura y la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México, D.F. 11 de junio de 2011.

⁶⁷ SANJUAN, Rosario. *Op. Cit.* pp. 5-12.

3. Eje administrativo y de gestión: dado que la administración y la gestión son una parte fundamental para el funcionamiento adecuado del posgrado, por lo que es necesario conocer a detalle cada uno de los procesos que se llevan a cabo e identificar qué es lo que se debe mejorar.

Para el primer y segundo eje se contrató a dos expertos en educación en línea, mientras que la evaluación del tercer eje fue mi responsabilidad.

A continuación presento los resultados del eje bajo mi responsabilidad.

3.2.1. Evaluación del componente administrativo y de gestión

Para dar respuesta al objetivo de evaluar este eje, propuse que la evaluación debía enfocarse en analizar tres aspectos:

- A) Análisis de las funciones del personal operativo a fin de:
 - a) Verificar el cumplimiento del Tercer Acuerdo Específico de Ejecución del Posgrado,⁶⁸ mediante el cruce de las atribuciones que en él se estipulan para las tres instituciones y las actividades que realiza el personal que trabaja en cada institución.
 - b) Determinar la distribución de las cargas de trabajo del equipo operativo, mediante el análisis de las actividades que realiza y el periodo en que se llevan a cabo.
 - c) Identificar el nivel de conocimiento que el personal operativo tiene de su puesto y de las actividades que se realizan en las otras instituciones y quien las realiza, mediante el análisis de la relatoría de funciones y el análisis de las entrevistas.
 - d) Establecer el nivel de satisfacción laboral del personal operativo, mediante el análisis de resultados de la encuesta que se aplica al final de la entrevista.

⁶⁸ Ver anexo 3.

- B) Análisis de los perfiles del personal operativo para:
- a) Comparar la afinidad de los perfiles del personal operativo (formación, experiencia previa, habilidades, etc.) y la función principal que desempeña dentro del posgrado.
- C) Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios (alumnos y/o tutores) respecto al servicio prestado por el personal administrativo del posgrado y así detectar áreas de mejora en la calidad del servicio que se les brinda.

La información recabada permitiría:

- Establecer áreas de oportunidad en la ejecución del posgrado y sugerencias de mejora en los procedimientos administrativos.
- Sentar las bases para integrar un manual de procedimientos en el que se describan a detalle las etapas y actividades que se desarrollan a lo largo del posgrado, así como un manual administrativo en que se definan los puestos necesarios para operar el posgrado, las funciones que realizan y el perfil que debe cubrir la persona que ocupe el puesto.

Los instrumentos e insumos empleados para recabar la información fueron:

- Relatoría de las funciones que realizan los integrantes del equipo operativo.⁶⁹
- CV de los integrantes del equipo operativo.
- Entrevista a los integrantes del equipo operativo.
- Encuesta de satisfacción laboral.
- Tercer Acuerdo Específico de Ejecución del Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural.

⁶⁹ Ver anexo 1.

- Correos recibidos durante la séptima edición (2010-2011) en la cuenta administracionescolar@correo.cnart.mx así como los mensajes recibidos mediante la aplicación *EmailList* dentro de la plataforma educativa del Posgrado.

A) Funciones del personal operativo

a) Cumplimiento del Tercer Acuerdo Específico de Ejecución

Con base en el Tercer acuerdo específico de ejecución (DGJ-3AE-P-158-01) firmado el día 10 de junio de 2009, la organización del Posgrado es la siguiente:

Coordinación General, compartida por el CENART, la UAM-I y la OEI. Sus funciones son orientar el esfuerzo conjunto de las partes, sobre la operación del plan de estudios y programas de las unidades de enseñanza-aprendizaje, coordinar el trabajo de los especialistas, asegurar el cumplimiento de los fines de la Especialización y Diplomado y evaluar el proceso de los programas.⁷⁰

Coordinación académica: a través la Subdirección de Desarrollo Académico del CENART, la división de Ciencias Sociales y Humanidades y en particular del Coordinador de la Especialización en Políticas Culturales y Gestión Cultural, y la Dirección de la Oficina Regional México de la OEI⁷¹

Coordinación Operativa y de Seguimiento, está integrada por representantes de las tres instituciones que organizan el posgrado. Encargada de la coordinación, asesoría y atención a los tutores durante la realización de sus funciones académicas. El seguimiento al desarrollo académico de los alumnos y participantes y la atención a sus dudas académicas, escolares y técnicas. El diseño y aplicación de los criterios académicos que regulen el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes. La elaboración, revisión o actualización de los planes y programas de estudio, así como de los materiales académicos de apoyo. La determinación de medidas y procedimientos extraordinarios que se deriven de la aplicación de "LOS PROGRAMAS" tanto en los aspectos académicos como escolares y administrativos.⁷²

⁷⁰ Tercer Acuerdo Específico de Ejecución que celebran por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes a través del Centro Nacional de las Artes, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura y la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México, D.F. 10 de junio de 2009. Cláusula tercera. p. 5.

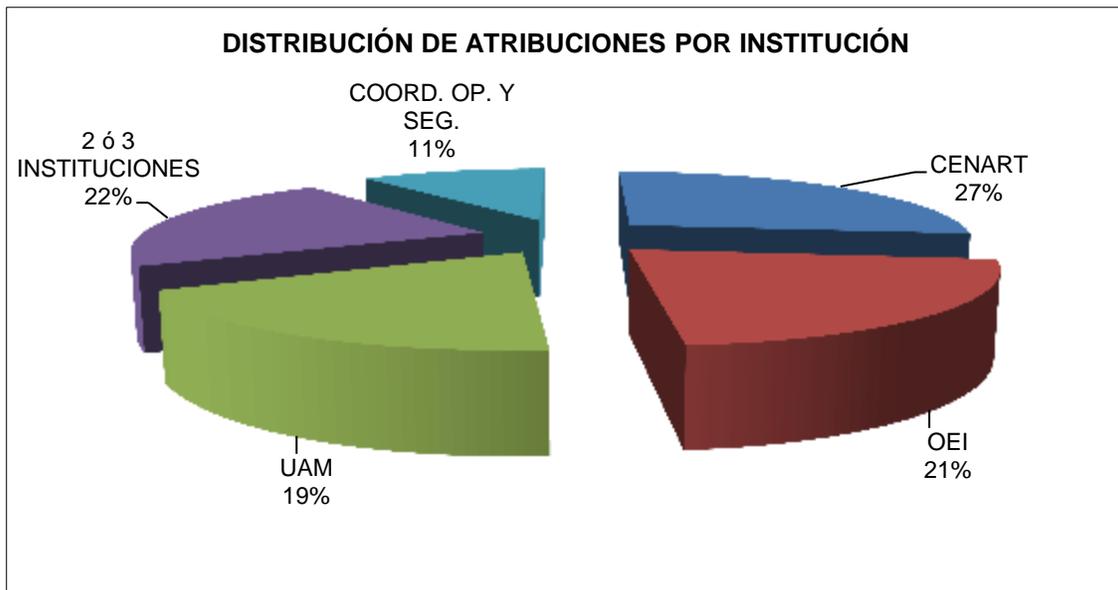
⁷¹ *Ídem*.

⁷² *Ibídem*. Cláusula quinta. p. 7.

Comité para el uso y distribución de los recursos, en el cuál estarán representadas las tres instituciones de acuerdo a su aportación financiera y técnica en la realización de “LOS PROGRAMAS” por partes iguales, su objetivo es lograr la sustentabilidad de “LOS PROGRAMAS”.⁷³

De igual manera, las partes convienen que los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento y desarrollo de la Especialización y del Diplomado serán aportados por cada institución según sus atribuciones.⁷⁴

El primer paso en el análisis de funciones consistió en obtener del Tercer Acuerdo Específico de Ejecución, las atribuciones asignadas a cada institución o figura. Los resultados fueron: de las 37 actividades que se mencionan, el 27%, las realiza el CENART; el 21%, la OEI; el 19%, la UAM; el 11%, la Coordinación de Operación y Seguimiento; mientras que el 22% restante, son actividades que se realizan entre dos o las tres instituciones de forma conjunta. En la siguiente gráfica se muestra la distribución de actividades.



⁷³ *Ibidem*. Cláusula octava.

⁷⁴ *Ibidem*. Cláusula cuarta.

Atribuciones por institución

ETAPA	ATRIBUCIÓN	Responsable directo según el 3er acuerdo	Realiza actividad en la realidad	Apoya
Página web	Participación en el diseño gráfico de la página web	CENART	CENART	OEI
Plataforma operativa	Servidor donde se alojará la plataforma operativa	CENART	CENART	OEI
	Software necesario para la implementación de la plataforma operativa	CENART	CENART	
	Participación en el diseño de la plataforma operativa	CENART	CENART	
	Participación en el montaje de la plataforma operativa	CENART	CENART	
	Participación en la administración de la plataforma operativa	CENART	CENART	
	Participación en la operación de la plataforma operativa	CENART	CENART	
	El soporte técnico para el mantenimiento de la plataforma operativa de "LOS PROGRAMAS"	CENART	CENART	
Diseño curricular	Coordinación académica de los programas	CENART, UAM, OEI	CENART, UAM-I, OEI	
	Diseño curricular del plan y programas de estudio	CENART, OEI	CENART	OEI
	Elaboración, revisión o actualización de los planes y programas de estudio	Coordinación de operación y seguimiento	CENART UAM-I	
	Honorarios de los expertos que elaboran los contenidos	OEI	OEI	
Convocatoria	Diseño y aplicación de los criterios académicos que regulen el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes	Coordinación de operación y seguimiento	CENART, OEI, UAM-I	
Registro de candidatos	Control administrativo escolar del programa en cuanto al registro de candidatos	UAM-I	UAM-I, CENART	OEI
Selección y admisión	Participación en la selección y admisión de los candidatos	CENART, OEI, UAM-I	CENART, OEI, UAM-I	
Inscripción alumnos	Control administrativo escolar del programa en cuanto a la inscripción de alumnos	UAM-I	CENART, UAM-I, OEI	
	Recibir los ingresos nacionales e internacionales y depositarlos en un fondo creado especialmente para este fin	OEI	OEI	
	Traspasos del monto total de fondos y aportaciones que le correspondan a la UAM por concepto de procesos de admisión, cuotas anuales, trimestrales, créditos y	OEI	OEI	

ETAPA	ATRIBUCIÓN	Responsable directo según el 3er acuerdo	Realiza actividad en la realidad	Apoya
	otorgamientos de diplomas			
Tutores	La participación en la selección, incorporación y capacitación de los tutores	CENART, UAM-I		CENART, UAM-I,
	La coordinación conjunta para la selección, incorporación y capacitación de tutores	OEI	CENART, UAM-I	
	La coordinación, asesoría y atención a los tutores durante la realización de sus funciones académicas	Coordinación de operación y seguimiento	CENART UAM-I	OEI
	La organización del sistema de tutorías y todos aquellos asuntos relacionados con la ejecución de los programas	CENART, UAM-I	CENART, UAM-I	
	El apoyo técnico y soporte académico a los tutores	UAM-I	CENART, UAM-I	
	La participación de profesores especialistas	UAM-I	UAM-I	
	El pago de tutores del tronco común necesarios para el desarrollo de "LOS PROGRAMAS"	UAM-I	UAM-I	
Operación de la edición	Los honorarios del personal necesario para la Coordinación operativa e informática de "LOS PROGRAMAS"	OEI	OEI	
	La operación de las UEA	UAM-I	CENART	UAM-I
	El seguimiento al desarrollo académico de los alumnos y participantes y la atención a sus dudas académicas, escolares y técnica.	Coordinación de operación y seguimiento	CENART	UAM-I OEI
Titulación	El control administrativo escolar en cuanto a la expedición de diplomas de especialización	UAM-I	UAM-I	CENART
	Expedición de los diplomas de diplomado	OEI	OEI	CENART
Generar y difundir información	El control, la generación y la distribución de información sobre el desarrollo de los programas	CENART	CENART	OEI
	Informar semestralmente el comportamiento financiero del fondo o cuando lo soliciten las otras partes	OEI	OEI	
Evaluación	La coordinación conjunta de la evaluación de los programas	CENART	CENART	
	La participación en el proceso de revisión, análisis y evaluación	UAM-I, OEI		OEI

ETAPA	ATRIBUCIÓN	Responsable directo según el 3er acuerdo	Realiza actividad en la realidad	Apoya
Promoción y difusión	Actividades de promoción y difusión en medios masivos de comunicación	CENART, UAM-I, OEI		
	Actividades de promoción y difusión entre la comunidad Iberoamericana	OEI		
	Vinculación de programas de investigación y preservación y difusión de la cultura con la especialización a fin de fortalecer la práctica docente	CENART, UAM-I, OEI		

Nota: las atribuciones sombreadas son las que necesitan revisarse, debido a que no se están cumpliendo.

Posteriormente, se organizaron dichas atribuciones en etapas de realización del posgrado y a su vez, las etapas se agruparon en bloques, dando como resultado 13 etapas y tres bloques, mismos que se presentan en la siguiente tabla.

Atribuciones de las instituciones que coordinan el PVPCGC agrupadas por bloque y etapas

BLOQUE	ETAPAS
Sistemas	Página web del posgrado
	Plataforma educativa
Coordinación académica	Diseño curricular
	Convocatoria al posgrado
	Registro de candidatos
	Selección y admisión de candidatos
	Inscripción de alumnos
	Tutores
	Operación de la edición
	Titulación
Evaluación y Seguimiento	Generar y difundir información
	Evaluación del posgrado
	Promoción y vinculación del posgrado

Por último se obtuvieron, de la relatoría de funciones y de las entrevistas efectuadas a los seis integrantes del equipo operativo,⁷⁵ las actividades que cada uno realiza, con el propósito de alinearlas a las atribuciones que se mencionan en el Tercer Acuerdo Específico. De esta forma, al analizar la información se pudo establecer:

- Si cada institución cumple con lo estipulado en el tercer acuerdo específico.
- La distribución de las cargas de trabajo entre el personal operativo.

Derivado del análisis de funciones se concluyó que de las 37 atribuciones, es necesario revisar quince,⁷⁶ equivalentes al 40%, debido a que no se cumple cabalmente lo indicado en el tercer acuerdo ya que, o no todas las instituciones responsables colaboran directamente o bien, quién realiza la actividad –o la mayor parte- no es la responsable directa. A continuación se indican cuáles son dichas atribuciones:

⁷⁵ Se considera como personal operativo, únicamente a las personas que han sido contratadas *ex profeso* para el posgrado y cuya paga se obtiene de los ingresos recaudados por concepto de inscripción de los alumnos, por lo que no se incluye en el análisis las actividades de los coordinadores del posgrado en cada institución. Al momento de realizar esta evaluación, en la UAM-I colabora Yanina Avila, como coordinadora de tutores del tronco común, Hugo Martínez, como gestor y apoyo a control escolar; en la OEI, Marlene Hernández, como encargada de los aspectos administrativo contables y Noé Ordáz, como apoyo a Marlene; por último en el CENART, colaboraba Nelly Flores, como soporte técnico y yo, en la parte de administración escolar.

⁷⁶ Ver tabla página 51-53.

**Atribuciones que no se están cumpliendo,
con base en el análisis realizado**

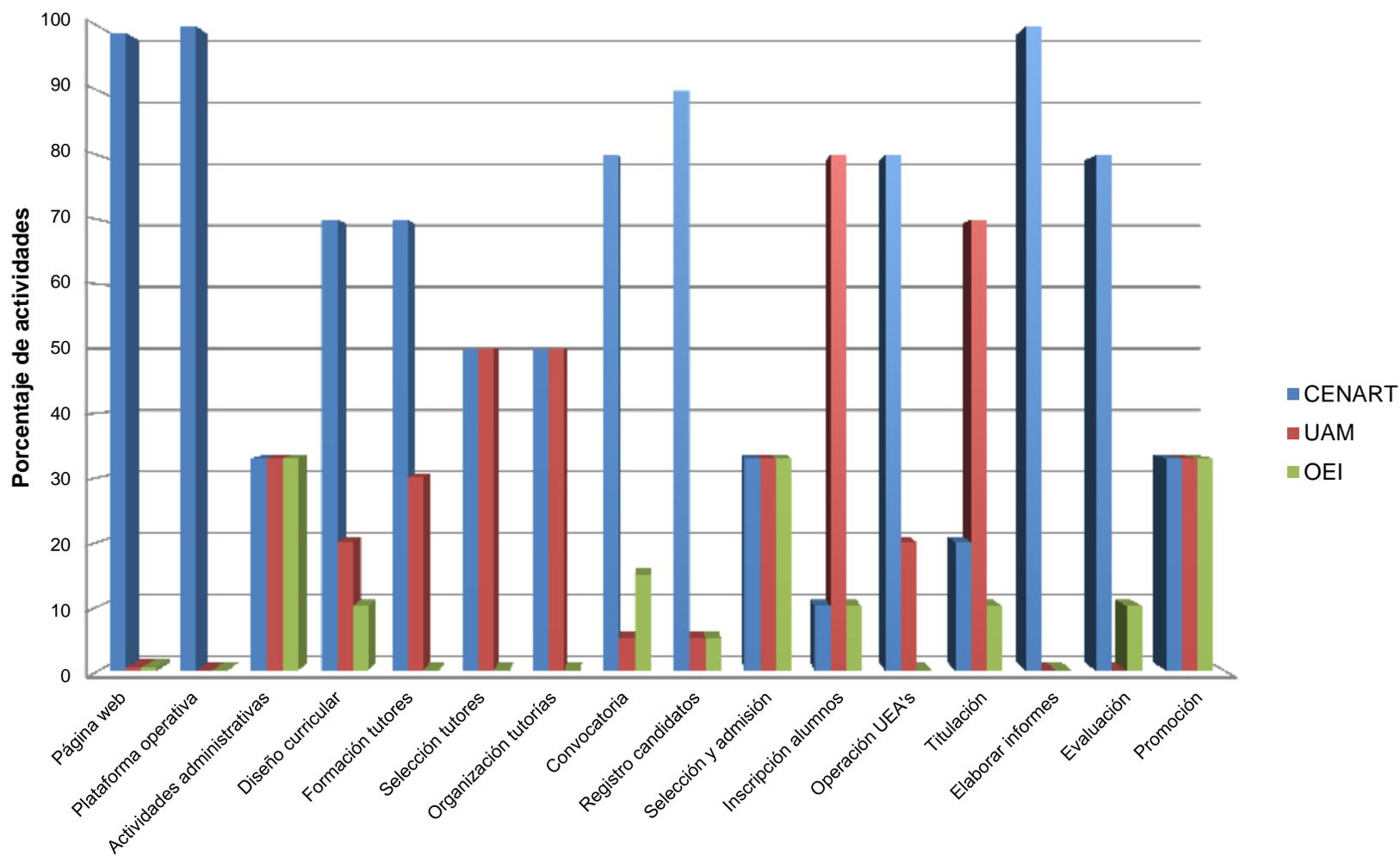
ATRIBUCIÓN	CAUSA
Diseño curricular del plan y programas de estudio.	La OEI no tiene un papel activo en el diseño sino que colabora en la revisión y en el pago de los especialistas.
Elaboración, revisión o actualización de los planes y programas de estudio.	Aunque deben participar las tres instituciones, la OEI no hace comentarios en el contenido de las UEA, las actividades o las lecturas; por su parte, la UAM-I hace algunos comentarios a las actividades o bien a las lecturas complementarias, mientras que el CENART al inicio de cada edición propone adecuaciones, éstas son mínimas ya que no se cuenta con tiempo para poder hacer una revisión y reestructura a detalle.
Control administrativo escolar del programa en cuanto al registro de candidatos.	No se especifica a qué se refieren con registro de candidatos: si es la etapa de envío de solicitudes para ingresar al posgrado, quien realiza la actividad es el CENART; si es el registro de candidatos a especialización ante las autoridades de la UAM-I, quién lo realiza es la UAM-I; si es el registro de candidatos del diplomado, quién lo realiza es la OEI y el CENART.
Control administrativo escolar del programa en cuanto a la inscripción de alumnos.	No se especifica si son todos los alumnos o únicamente especialización, en esta actividad participan las tres instituciones en diferentes momentos.
Participación en la selección, incorporación y capacitación de los tutores.	Es necesario especificar si son tutores del tronco común y/o del área especializada, ya que actualmente la UAM-I realiza dichos procedimientos de forma autónoma e independiente, lo mismo que el CENART, es decir, no se decide por consenso quiénes serán tutores del posgrado.
Coordinación conjunta para la selección, incorporación y capacitación de tutores.	Se indica que la OEI es responsable de la coordinación conjunta, pero en realidad no participa en los procesos de selección, incorporación y capacitación de tutores, su actividad se limita a contratar y pagar a los tutores del área especializada que selecciona el CENART.
Coordinación, asesoría y atención a los tutores durante la realización de sus funciones académicas.	Debe realizarlo la Coordinación de operación y seguimiento de manera conjunta, pero la UAM-I coordina a los tutores del tronco común y el CENART a los del área especializada. En cuanto a la asesoría y atención, es realizada en su mayor parte por el CENART, esto en parte puede deberse, como se verá más adelante, a que no están claramente identificadas las funciones que corresponden al puesto de Coordinador de tutores del Tronco Común.
Apoyo técnico y soporte académico a los tutores.	Es necesario determinar qué se entiende por apoyo técnico, si es la parte de uso de la plataforma, quien brinda asesoría es el CENART, en cuanto al soporte académico, se realiza en parte por el CENART y en parte por la UAM-I pero es necesario reforzar todas las actividades relacionadas con la formación docente, este punto está ligado al anterior respecto a la figura de Coordinador de Tutores.
Pago de tutores del tronco común necesarios para el desarrollo de “LOS PROGRAMAS”.	Si bien esto lo realiza la UAM-I, se ha dado el caso de que los tutores no están bien informados de sus actividades por lo que no imparten todas las UEA, este punto podría solventarse elaborando un reglamento de tutores y analizando la capacidad para que la UAM para disponer de tutores sin afectar la carga horaria de los mismos.

ATRIBUCIÓN	CAUSA
Operación de las UEA's.	La mayor parte de esta actividad la realiza el CENART, quien da seguimiento a tutores, alumnos y plataforma, la UAM-I es responsable de asentar calificaciones en actas al término de cada trimestre.
Seguimiento al desarrollo académico de los alumnos y participantes, así como la atención a sus dudas académicas, escolares y técnicas.	Esta actividad requiere reforzarse y asignar responsabilidades directas al personal operativo a fin de que la distribución de cargas de trabajo sea equitativa y eficiente.
Participación en el proceso de revisión, análisis y evaluación.	Se indica que deben participar tanto la UAM-I como la OEI, sin embargo, hasta el momento de realizar esta evaluación, su participación ha sido casi nula.
Actividades de promoción y difusión en medios masivos de comunicación.	Se realizó en los primeros años del posgrado, en la actualidad la difusión se orienta a la promoción de la convocatoria para una nueva edición.
Actividades de promoción y difusión entre la comunidad Iberoamericana.	Al igual que el punto anterior no se tiene registro de las actividades que específicamente realiza la OEI.
Vinculación de programas de investigación y preservación y difusión de la cultura con la especialización a fin de fortalecer la práctica docente	No se tienen evidencias de esta actividad.

En la siguiente grafica se presenta la participación por etapa de cada institución, considerando las actividades que el personal operativo, lo que permite visualizar la distribución de las cargas de trabajo.⁷⁷

⁷⁷ Si desea conocer al detalle las actividades que se realizan puede consultar el anexo 1.

Porcentaje de participación de las Instituciones por etapas del Posgrado



b) Distribución de las cargas de trabajo del equipo operativo

Como ya se mencionó, actualmente las ediciones del posgrado se imparten de manera continua, lo que implica que mientras se encuentra terminando una edición, se están seleccionando e inscribiendo a los alumnos de la generación de nuevo ingreso y se diseña la convocatoria para la siguiente promoción. Esto trae como consecuencia, además de la carga de trabajo en determinados meses del año, la imposibilidad de llevar a cabo un proceso de mejora continua a la calidad del posgrado, tanto en atención a los usuarios, como en el diseño instruccional y actualización de los contenidos.

Actividades realizadas por edición y por trimestre

	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
PRÓXIMA EDICIÓN		1. Diseño de la convocatoria	2. Recepción solicitudes	3. Registro y selección de aspirantes
EDICIÓN EN CURSO (NUEVO INGRESO)	4. Proceso de inscripción	4. Proceso de inscripción		
	5. Diseño curso de inducción alumnos y tutores	6. Revisión de Plataforma Virtual	7. Curso de inducción	8. Primer trimestre TC
EDICIÓN QUE TERMINA	9. Segundo periodo TC	10. Unidades especializadas y diseño de proyectos	11. Proceso titulación	12. Proceso titulación

Según la tabla anterior, todo el año hay mucha actividad, sin embargo, en el segundo trimestre se operan las tres ediciones de forma simultánea.

Para continuar analizando este tema, se presenta un calendario indicando el personal operativo que labora por mes, en las diversas etapas del posgrado.

Calendarización de etapas del PVPCGC en un año

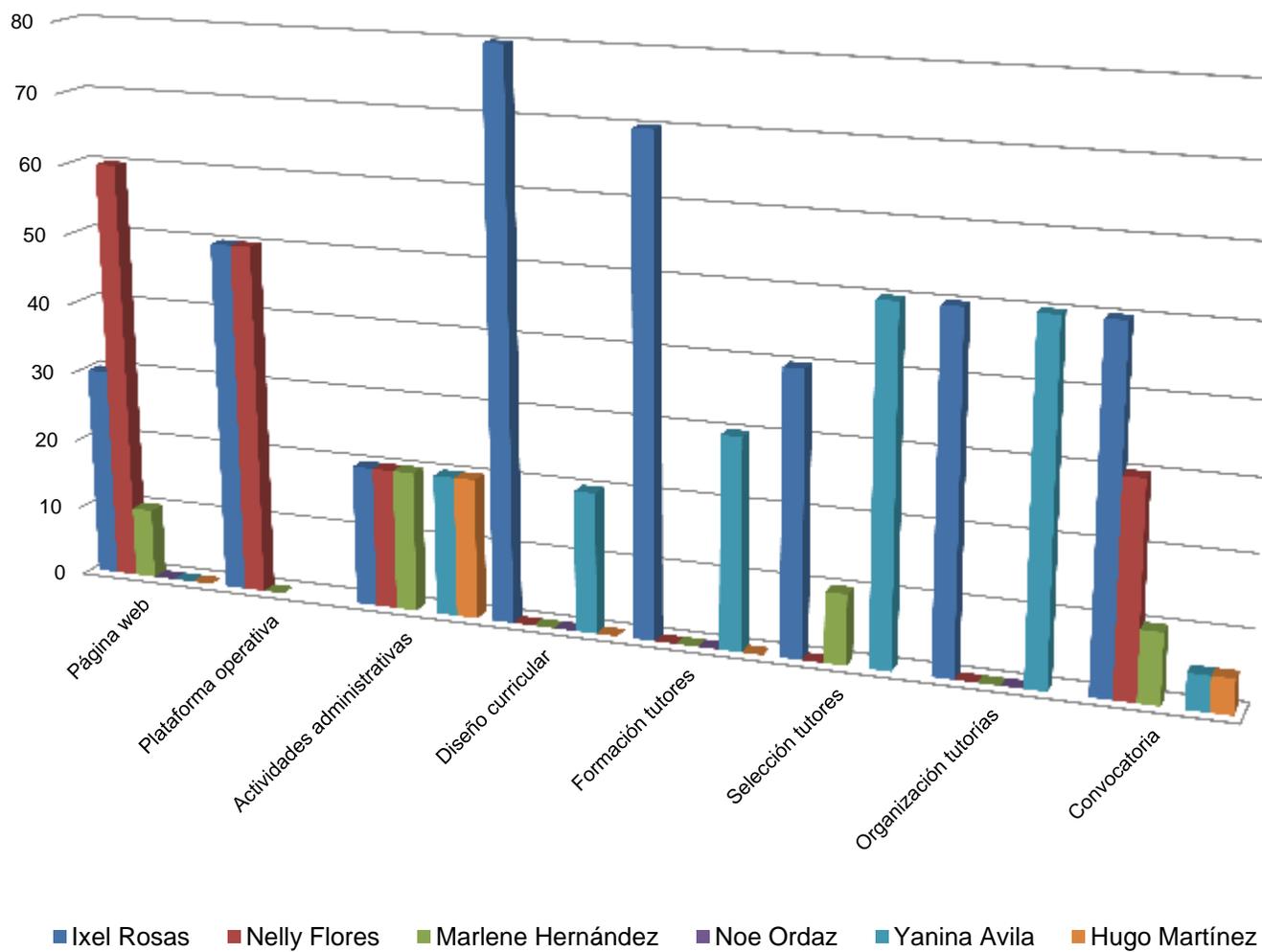
ETAPA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Página web	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Plataforma Educativa	N I	N I	N I	N I								
Diseño curricular	I	I	I	I	I	I	I	I				
Formación de tutores	I						I Y					I
Selección tutores							I Y	I Y	I Y			
Organización tutorías		I	I				Y	Y				
Convocatoria			I	I	I	I	I	I				
Registro candidatos								N	N	N	N	
Selección y admisión candidatos	I/Y/M											I/Y/M
Inscripción alumnos		I/M/H	I/M/H	I/M/H	I/M/H	I/M/H	I/M/H					
Operación UEA's	I N	I N	I N	I N	I N	I N			I/N/H /Y	I/N/H /Y	I/N/H /Y	I/N/H /Y
Titulación							H/M/I	H/M/I	H/M/I	H/M/I	H/M/I	H/M/I
Elaborar informes				I	I		I/M	I				I/M
Evaluación			I				I				I	
Promoción y difusión	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Simbología: **N**= Nelly Flores **I**= Ixel Rosas **Y**= Yanina Avila **H**=Hugo Martínez
M= Marlene Hernández **O**= Noe Ordáz

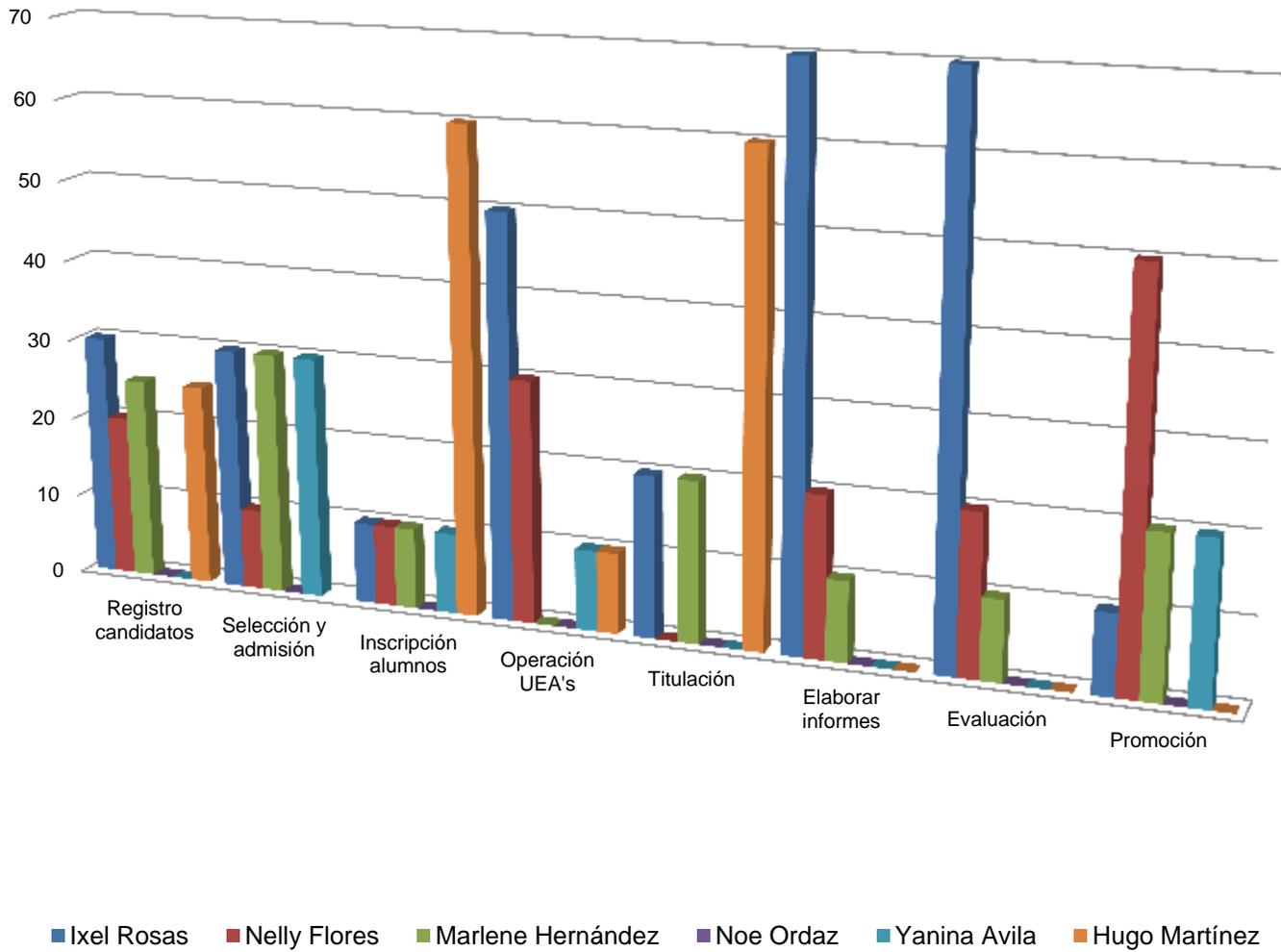
Del análisis de los cuadros anteriores, se llega a la conclusión de que si bien todas las instituciones de una u otra manera tienen trabajo relacionado con el posgrado durante todo el año, no todos los operativos participan en todas las etapas y por lo tanto, no todos realizan actividades de manera simultánea. Por ejemplo: Nelly Flores e Ixel Rosas participamos durante todo el año y en todas las etapas del posgrado; seguidas de Yanina Ávila que labora en la selección y formación de tutores, la organización de tutorías y la operación de las UEA's; Hugo Martínez, participa en la inscripción de los alumnos y en el proceso de titulación; Marlene Hernández, colabora en la inscripción de alumnos y en el proceso de titulación. En el caso de Noé Ordáz, sus actividades son muy pocas, por lo que no se ve reflejado en el calendario.

En las siguientes páginas se puede apreciar de manera gráfica, la participación en cada etapa del posgrado, de los integrantes del equipo operativo

Participación por etapas del Posgrado por personal operativo



Participación por etapas del Posgrado por personal operativo



c) Conocimiento del puesto y de las actividades del resto del equipo operativo

Este análisis se hizo con base en las entrevistas realizadas al personal operativo, las conclusiones que de ellas derivan son las siguientes:

Existe una confusión por parte de Yanina Alba Avila, respecto al puesto que ocupa en el posgrado, ya que en la entrevista hace referencia a que fue invitada como tutora del tronco común, sin embargo, el puesto por el que está contratada es el de coordinadora de tutores. También apoya en algunas actividades administrativas a Hugo Martínez.

En el caso de Noé Ordáz, se considera que es un puesto no justificado dentro de la estructura del posgrado ya que las funciones de apoyo administrativo y de mensajería pueden ser absorbidas por la otra persona que colabora en la OEI. Además de que el resto del equipo desconoce cuáles son las actividades que realiza. Es necesario evaluar y ajustar el puesto que él ocupa a fin de que se de apoyo al resto del equipo y de esta manera se puedan balancear las cargas de trabajo.

Marlene Hernández, Yanina Avila y Noé Ordáz, dedican una parte de su jornada laboral a realizar actividades propias de las instituciones en las que están ubicados físicamente, lo que implica que no todo su esfuerzo está dedicado al posgrado y puede repercutir en no cumplir con las tareas y los tiempos del posgrado.

En el caso de Yanina Avila y Hugo Martínez, su jornada laboral es de medio tiempo, por lo que tanto el CENART como al OEI no pueden atender asuntos relacionados con el posgrado por la tarde. Esta es una situación que genera descontento en el personal que labora en el CENART y la OEI, ya que por la misma paga trabajan tiempo completo.

d) Nivel de satisfacción laboral

Al término de la entrevista se aplicó una encuesta de trece reactivos,⁷⁸ para evaluar los siguientes aspectos en cuanto a la satisfacción laboral:

- Relación entre la formación académica y las actividades laborales (reactivos 1 y 2).
- Ingreso económico (reactivos 3 y 4).
- Ambiente laboral (reactivos 5 y 6)
- Comunicación intrainstitucional (reactivos 7, 9, 12)
- Comunicación interinstitucional (reactivos 8, 10, 11, 13)

Para analizar los resultados obtenidos a la escala utilizada, totalmente de acuerdo (5), medianamente de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), medianamente de acuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1), se le asignó un valor ponderado equivalente a dos puntos, de tal manera que la escala más alta es equivalente a diez puntos y la más baja a dos puntos. Esto nos permitió obtener calificaciones donde la calificación de diez es excelente, ocho bueno, seis es suficiente y por debajo de seis es no satisfactorio.

⁷⁸ Ver Anexo 2.



CLAVE	SIGNIFICADO
1	Las actividades que realizas son acordes a tu formación académica
2	Posees las habilidades y conocimientos necesarios para realizar tus funciones
3	El ingreso económico que percibes es acorde a la cantidad de actividades que realizas
4	El ingreso económico que percibes es acorde a tu nivel de estudios
5	El ambiente de trabajo entre el equipo y los coordinadores del posgrado es respetuoso y cordial (intrainstitucional)
6	El ambiente de trabajo entre el equipo y los coordinadores del posgrado es respetuoso y cordial (interinstitucional)
7	Existe comunicación efectiva y eficiente entre el equipo de trabajo y los coordinadores del posgrado (intrainstitucional)
8	Existe comunicación efectiva y eficiente entre el equipo de trabajo y los coordinadores del posgrado (interinstitucional)
9	Te reúnes con regularidad con el resto en equipo para informar los avances en la realización del posgrado así como solucionar situaciones de conflicto (intrainstitucional)
10	Te reúnes con regularidad con el resto en equipo para informar los avances en la realización del posgrado así como solucionar situaciones de conflicto (interinstitucional)
11	Se te informa con anticipación cuando otra institución requiere información que posees
12	Recibes con tiempo suficiente de la información interna necesaria para realizar tus actividades
13	Recibes con tiempo suficiente de la información externa necesaria para realizar tus actividades

La calificación general obtenida respecto a la satisfacción laboral fue de siete, es decir, apenas un punto por encima del límite de suficiente. Si se hace un análisis por categoría, se obtiene que la calificación más alta la obtuvo la comunicación al interior de cada institución (intrainstitucional) con una calificación de 9 (nueve), seguida por la relación entre la formación académica y las actividades laborales, así como el ambiente laboral, con una calificación de 8.5 (ocho punto cinco) cada una. Los aspectos con más baja calificación son el ingreso recibido y la comunicación con el resto de las instituciones (interinstitucional). Esto se muestra en la siguiente tabla.

Calificación obtenida en la satisfacción laboral

Categoría evaluada	Reactivo	Calificación obtenida	Calificación de la categoría.
Relación entre la formación académica y las actividades laborales	1	7	8.5
	2	10	
Relación entre ingreso económico, cantidad de trabajo y formación académica	3	5	5.5
	4	6	
Ambiente laboral	5	10	8.5
	6	7	
Comunicación intrainstitucional	7	9	9
	9	9	
	12	9	
Comunicación interinstitucional	8	6	5.5
	10	4	
	11	6	
	13	6	
Calificación general		7	

Ahora bien, para identificar en qué aspectos debemos centrarnos para elevar la satisfacción laboral, los trece reactivos se analizaron mediante una gráfica de Pareto.⁷⁹ Este análisis permite detectar las minorías a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción de mejora sin malgastar esfuerzos ya que con el análisis se descartan las mayorías triviales.⁸⁰

Para elaborar la gráfica se consideraron únicamente los reactivos con resultados mayoritariamente negativos, es decir en las escalas medianamente de acuerdo y totalmente en desacuerdo (ya que los reactivos con mayoría de frecuencia en escalas positivas, no afectan la satisfacción laboral), de tal forma que se detectaron nueve reactivos con estas características (los reactivos 1, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11 y 12). Posteriormente se ordenaron de mayor a menor frecuencia y

⁷⁹ También se le conoce como la gráfica del 80-20, ya que el 80% de un problema se resuelve al atacar el 20% de las causas.

⁸⁰ ROVIRA, César. *Diagrama de Pareto herramienta básica para la mejora de la Calidad*. [artículo en línea] Consultado el 10 de febrero de 2012] Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto/

se obtuvo el total de frecuencias. Después se obtuvo la frecuencia relativa, que es el resultado de dividir la frecuencia del reactivo entre el total de frecuencias y el número resultante se multiplica por 100. Por último se obtuvo la frecuencia acumulada, que es la suma de la frecuencia relativa del reactivo anterior. (Ver gráfico de la página 69).

Tabla de frecuencias para elaborar la gráfica de Pareto

REACTIVO	FRECUENCIA	RELATIVA	ACUMULADA
(10) Reuniones regulares con las demás instituciones para revisar avances y solucionar situaciones de conflicto	5	16.67	16.67
(3) Ingreso económico acorde a la cantidad de actividades	4	13.33	30.00
(5) Ambiente de trabajo respetuoso y cordial entre el equipo y los coordinadores de las instituciones	4	13.33	43.33
(7) Comunicación efectiva y eficiente entre el equipo de trabajo y los coordinadores del posgrado en las instituciones	4	13.33	56.67
(12) Recibir con tiempo suficiente de la información externa necesaria para realizar las actividades	4	13.33	70.00
(4) Ingreso económico acorde al nivel de estudios	3	10.00	80.00
(11) Solicitar de manera anticipada cuando otra institución requiere información que posee el personal	3	10.00	90.00
(1) Actividades relacionadas con la formación académica	2	6.67	96.67
(8) Existe comunicación efectiva y eficiente entre el equipo de trabajo y el coordinador del posgrado en su institución	1	3.33	100.00
TOTAL DE FRECUENCIAS	30	100.00	

Con este análisis se llega a la conclusión de que se deben tomar acciones para:

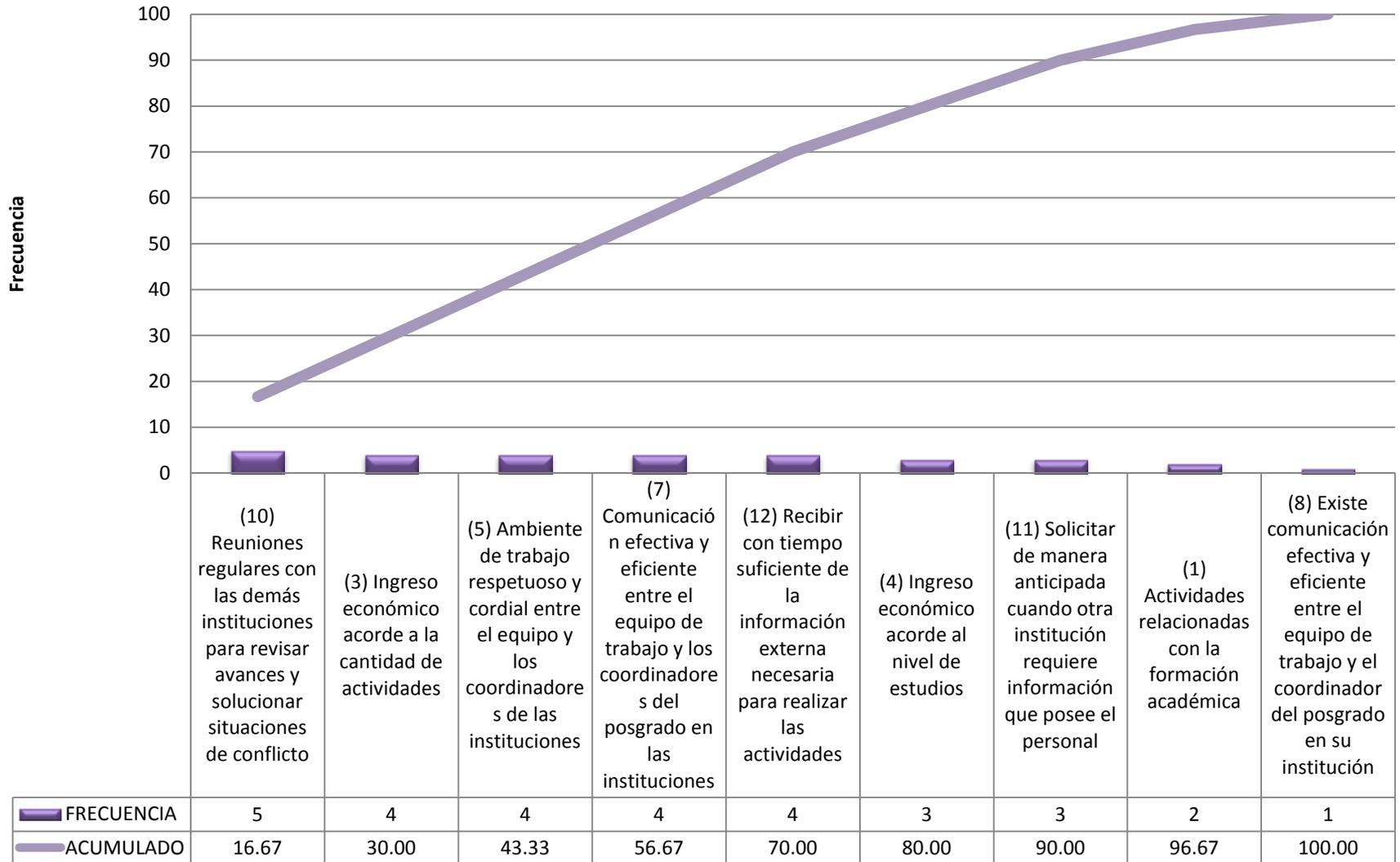
- Mejorar la comunicación entre las instituciones, mediante reuniones de trabajo, de tal manera que se dé seguimiento a las acciones realizadas, se resuelvan conflictos y se entregue información en tiempo y forma.
- Se establezcan las precepciones económicas en primer lugar por la cantidad de trabajo que se realiza y en segundo por el nivel de estudios.
- Mejorar el ambiente de trabajo, de tal manera que sea respetuoso y cordial, sin importar si es entre el mismo equipo operativo o de éste con los coordinadores del posgrado.

Después de haber hecho este análisis correspondiente a la organización del trabajo, se sugieren como estrategias de mejora las siguientes:

- Actualizar el organigrama del posgrado para redefinir los puestos y consecuentemente sus funciones de manera que se vea reflejado en un manual administrativo.
- Contar con un manual de procedimientos en el que se indique paso a paso lo que se realiza en cada etapa del posgrado.
- Realizar un diagrama de comunicación para tener claro a quién se le debe responder por las acciones realizadas.
- Elaborar y cumplir con un plan de trabajo anual en el posgrado.
- Seleccionar un Coordinador general el cual se encuentre informado constantemente acerca de las actividades de las tres Instituciones.
- Verificar la posibilidad de que se cuente con una oficina para que el personal operativo se localice en un mismo lugar, a fin de facilitar la comunicación inmediata y pronta solución de los problemas que se presenten.
- Profundizar en las actividades relacionadas con la formación, seguimiento y asesoría a los tutores, sin importar si son del tronco común o del área especializada. De igual manera es necesario reforzar el compromiso del tutor ante el posgrado y definir claramente sus funciones.
- Evaluar que el pago recibido por el personal operativo esté alineado con el puesto que ocupa.
- Revisar si se cuenta con el personal, tanto en cantidad como en perfil, adecuado para cumplir cabalmente con las actividades del posgrado.
- Verificar si, por la naturaleza de las funciones del posgrado, existe compatibilidad o posibilidad de contar con un trabajo adicional o bien realizar otras actividades dentro o fuera de cada institución.

- Mejorar la actitud en el trabajo entre el equipo para facilitar las actividades.
- No hay oportunidad de capacitarse para mejorar el desempeño en el trabajo.
- Buscar alternativas para recibir los pagos de los aspirantes.
- Replantear los requisitos de ingreso al Posgrado de tal forma que, los aspirantes nacionales y extranjeros envíen como requisito para ser seleccionado como candidato al posgrado toda la documentación académica, de tal manera que se eviten retrasos en la emisión de documentos al egresar de la especialización.
- Buscar soluciones dentro de la UAM-I a fin de facilitar el envío y revisión de documentación por parte de los alumnos que radican fuera del DF, ya sean nacionales o extranjeros. De igual manera hacer una propuesta formal a la UAM sobre una base de datos común con algunas Universidades para hacer más eficiente la revisión de documentos.
- Establecer reuniones periódicas de manera obligatoria con todos los integrantes del equipo de trabajo, por lo menos tres por ciclo, en la inscripción, a la mitad del curso y cercanos al final.
- Dar un espacio de por lo menos seis meses entre edición y edición para poder actualizar la plataforma, respaldar la información, preparar la convocatoria y hacer revisión de documentación para que de tal forma, los alumnos inscritos sean únicamente los que hayan cumplido con todos los requisitos y de esa manera evitar el rezago.

PROBLEMAS QUE DEBEN ATENDERSE SEGÚN EL PERSONAL OPERATIVO



B) Perfil profesional del personal operativo

a) Afinidad de perfiles del personal operativo y funciones que realiza

En el Tercer Acuerdo Específico de Ejecución se indica que cada institución debe hacerse responsable de contar con los recursos humanos necesarios para el cumplimiento y desarrollo del Posgrado. El personal designado, por cada una de las partes, en la organización ejecución y cualesquiera otras actividades que se lleven a cabo, realizará las funciones que tenga encomendadas y considerando la orientación de la Coordinación General de la Especialización en Políticas Culturales y Gestión Cultural.

Es por ello que cada institución cuenta con dos personas encargadas del posgrado: el equipo operativo en la UAM-I es principalmente responsable de la formación, atención, reclutamiento, seguimiento y apoyo de los tutores del tronco común, así como de realizar las gestiones administrativas para la inscripción, operación y titulación de los alumnos de especialización. Por su parte, el equipo en el CENART es responsable de los sistemas tecnológicos del posgrado, tanto de la plataforma como del servidor donde se aloje a fin de garantizar un buen servicio, sus actividades implican el diseño, mantenimiento, soporte preventivo y correctivo, de igual manera es responsable del diseño curricular, revisión, actualización, evaluación de las UEA, atención al público interesado en el posgrado, seguimiento escolar de alumnos y rendimiento del tutor. En tanto que el personal de la OEI, es responsable de administrar el dinero que ingresa al posgrado, así como llevar un control sobre el gasto que se realiza cada edición.

Las personas que actualmente trabajan para el posgrado son:

INSTITUCIÓN	COLABORADOR	FUNCIÓN PRINCIPAL
UAM-I	Yanina Alba Ávila González	coordinadora de tutores del tronco común
	Hugo Enrique Martínez Aquino	control escolar de alumnos de la especialización
CENART	Nelly Flores Juárez	soporte técnico y diseñador gráfico del posgrad
	Ixel Rosas Velasco	administración escolar, diseñador instruccional, coordinador académico, asesor escolar
OEI	Marlene Hernández López	auxiliar administrativo y contable
	Noé Ordaz Azcona	apoyo a las actividades que realiza el auxiliar administrativo contable

El análisis de este punto se hizo relacionando su formación académica, experiencia profesional y las funciones principales que desarrollan, llegando a las siguientes conclusiones:⁸¹

- Nelly Flores, cuenta con el perfil tanto en formación académica como en experiencia.
- Ixel Rosas, cuenta con un perfil medio para el puesto que desempeña ya que aunque tiene experiencia en el diseño curricular y una formación académica acorde al puesto que desempeña, es poca la experiencia que tiene en educación virtual.
- Marlene Hernández, cuenta con un perfil bajo para las actividades que desempeña ya que su formación no es en el área de administrativa y contable, lo cual sería el ideal en formación por el puesto que desempeña, sin embargo su experiencia laboral le ayuda con las actividades relacionadas con la gestión de proyectos.
- Noé Ordáz, no cuenta con el perfil necesario para apoyar las actividades administrativas y contables que indica realizar, de igual manera, no se ve

⁸¹ Ver tabla de la página 73.

justificado su puesto ya que sus funciones pueden ser desempeñadas por Marlene Hernández.

- Yanina Ávila, tiene experiencia como docente de grupo y tutora del posgrado virtual, sin embargo carece de la formación necesaria para formar y dar seguimiento a un grupo de tutores de educación virtual.
- Hugo Martínez, cuenta con un grado de maestría por lo que su perfil es elevado académicamente para el puesto que desempeña, por otro lado no se pudo verificar que contara con formación y experiencia en la gestión de trámites académicos.

PERSONAL OPERATIVO

INSTITUCIÓN	Nombre	Estudios	Experiencia laboral	Cursos relacionados con las actividades desempeñadas	Puesto/Función principal
CENART	Nelly Flores Juárez	Ingeniera Sistemas (Titulada)	en Aplicación de sistemas open source Administración y mantenimiento de Hosting y bases de datos	Seminario para Administradores y desarrolladores Moodle, UNAM <i>Moodle Moot</i> en Austin Texas, <i>Moodle 2</i> Curso Estrategias de Tutoría en ambientes Virtuales, VIRTUAMI-UAM Iztapalapa	Soporte técnico Operación, programación, administración, asesoría, respaldo y soporte técnico del sitio web y de la plataforma educativa del Posgrado
	Ixel Rosas Velasco	Licenciatura Pedagoga (Pasante)	en Capacitación y Desarrollo de Personal Diseño curricular para IES	Qué es la educación virtual UAM-I	Administración Escolar Revisión y asesoría técnico pedagógica del plan y programas de estudio. Formación, asesoría, orientación, seguimiento y evaluación de tutores del área especializada. Asesoría y apoyo en la formación de tutores del tronco común. Seguimiento académico de alumnos.
OEI	Marlene Hernández López	Licenciatura Estudios Latinoamericanos (Pasante)	en Asistente del Coordinador de la licenciatura en Estudios Latinoamericanos Actividades de crédito y cobranza Asistente de investigación en la UNAM		Administración de recursos financieros Verificar, administrar e informar sobre el ingreso y egreso del dinero del Posgrado cada edición. Entregar la documentación otorgada por las tres instituciones a los egresados. Colabora con la OEI en otros proyectos de la institución
	Noé Ordáz Acona	Bachillerato			No tiene definido su puesto Apoyo a las funciones que realiza Marlene Hernández en la OEI Colaborar en otros proyectos de la OEI
UAM-I	Yanina Alba Elena Avila González	Doctora Antropología (Con Grado)	en Docente de varias asignaturas en la UAM-I, UPN, INAH Tutora del Tronco Común del Posgrado en Políticas Culturales y Gestión Cultural	Gestión y evaluación del aprendizaje en Moodle", UAM-I Desarrollo de Competencias en el Aula, UAM-I Qué es la Educación Virtual?, UAM-I	Coordinadora de tutores del tronco común. Invitar, coordinar y atender a los tutores de las VIII UEA's del tronco común de la Especialización en Políticas Culturales y Gestión Cultural
	Hugo Enrique Martínez Aquino	Maestro (Con Grado)	No envió currículum	No envió currículum	Control Escolar Responsable de realizar ante las instancias de la UAM y externas los trámites escolares de los alumnos de especialización

C) Nivel de satisfacción de los usuarios (alumnos y/o tutores) respecto al servicio prestado por el personal operativo del posgrado.

Se revisaron los mensajes recibidos durante la edición 2010-2011 del Posgrado, en las cuentas electrónicas gestioncultural@correo.cnart.mx , administracionescolar@correo.cnart.mx y exalumnos@correo.cnart.mx⁸² así como aquellos que son enviados directamente a la plataforma del posgrado.

Los principales temas que se reciben en dichos correos son:

- Periodo de inscripciones:
 - Documentos deben entregarse para inscribirse, tanto en la modalidad diplomado como especialización.
 - Confirmación de documentos que fueron enviados vía electrónica y/o física a la UAM-I.
 - Monto a pagar para inscribirse al posgrado.
 - Fechas de inicio del posgrado.
 - Notificación de cambio de correo electrónico.
 - Información sobre los resultados del comité de selección.
 - Fechas para un nuevo periodo de inscripciones.
 - Es posible participar en el proceso de selección, aún cuando ya ha concluido dicha etapa.
- Curso de Inducción:
 - Modalidad en la que se realiza y horarios.
 - Problemas técnicos para ingresar al aula.
 - Pérdida de contraseñas de acceso.

⁸² Actualmente el correo del posgrado es gestioncultural@conaculta.gob.mx

- Durante la edición:
 - Recordar el grupo y tutor.
 - Falta de comunicación por parte del tutor, el tutor no ha enviado calificaciones o comentarios de los ejercicios, no hay calificaciones en el aula, no ha respondido a sus dudas.
 - Fecha en que el tutor subirá calificaciones de los ejercicios.
 - Periodo para poder regularizarse con las tareas que no se entregaron.
 - Solicitudes de baja por diversas causas.
 - Solicitudes para entregar trabajos fuera de los tiempos establecidos en la agenda de cada UEA.
 - Solicitudes de constancias parciales de estudios.
 - Emisión de credenciales de estudiante.
 - Dudas sobre cómo realizar los ejercicios de las UEA.
- Al término del posgrado:
 - Tiempo de entrega de documentación.
 - Con quién contactar para saber el estatus del proceso de titulación.
 - Falta de comunicación por parte de la UAM respecto a su proceso.
 - Dudas sobre el estatus de su titulación.

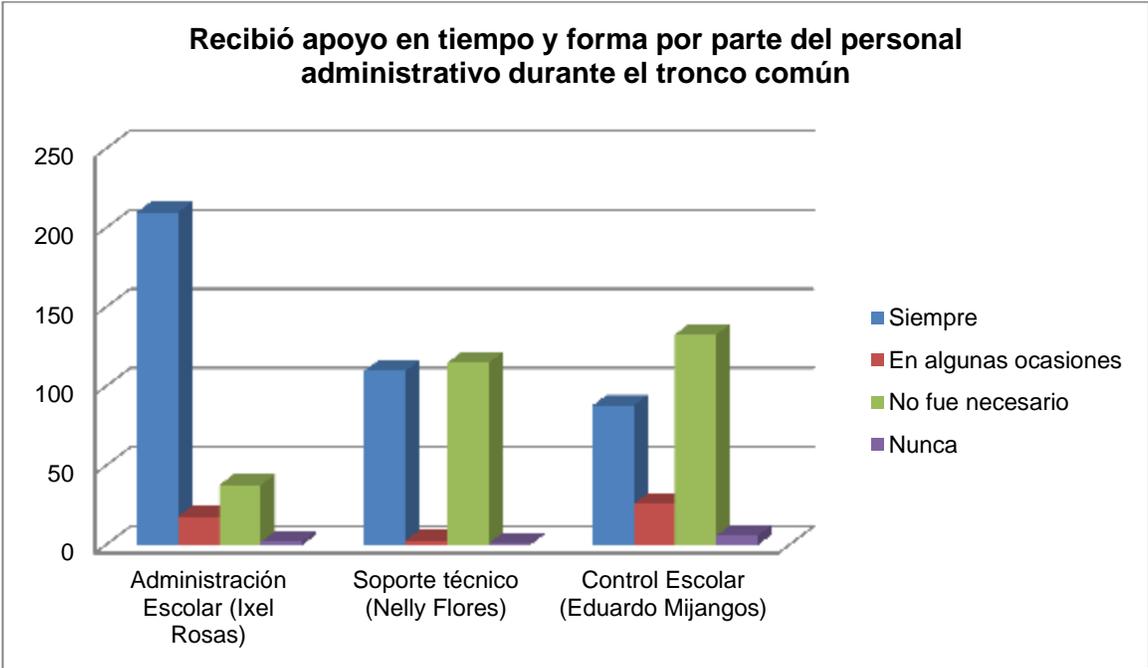
En la mayoría de los casos, la respuesta por parte del área de soporte técnico se obtuvo en menos de 24 horas, en el caso de la administración escolar fue de 24 a 72 horas y en el caso de control escolar, el tiempo de respuesta es muy variado, ya que en ocasiones debía consultar con el Departamento de Sistemas Escolares, pero el estimado es de cinco días hábiles.

Al término de cada trimestre, se les aplicó una encuesta a los alumnos para conocer su opinión sobre el desarrollo del posgrado y una de las preguntas era referente al apoyo recibido por parte del personal administrativo, es decir, la administración escolar, el área de soporte técnico y el área de control escolar.

En el caso de la administración escolar, de 268 respuestas, el 78% de los alumnos que respondieron la encuesta a lo largo del tronco común opinan que siempre recibieron apoyo, el 14% menciona que no fue necesario solicitar su apoyo, el 6% indica que en algunas ocasiones y el 1% que nunca lo recibió.

En cuanto al área soporte técnico, de 229 respuestas, el 50% opinó que no fue necesario solicitar su apoyo, el 48% que siempre obtuvo ayuda de manera oportuna, el 2% restante opinaron que el apoyo lo recibieron en algunas ocasiones o nunca.

Por último, en cuanto a la atención recibida por el área de control escolar, la distribución de las 253 respuestas recibidas, el 52% indicó que no requirió información o apoyo de esta área, el 35% mencionó que siempre obtuvo apoyo oportuno, el 10% recibió el apoyo oportuno en algunas ocasiones y el 2% indica que nunca recibió apoyo.



3.2.2. Conclusiones de la evaluación del componente administrativo y de gestión

Respecto al análisis de las funciones del personal operativo, los problemas detectados fueron:

- Falta de documentos de índole organizativo, como los manuales de procedimientos.
- Falta de inducción al puesto en el que se haga explícito todas las actividades que se deben realizar.
- Falta de equidad en la distribución del trabajo, ya sea porque en una institución se realizan pocas cosas comparada con otra, o bien, porque no todo el personal colabora de tiempo completo para el posgrado. En este aspecto se puede decir que: la carga de trabajo se ve mayormente inclinada hacia el CENART, y en cierto modo hacia la UAM mientras que en la OEI, las funciones que realizan no requieren de mucho tiempo.
- Respecto a los tiempos críticos se concluye que: en la UAM-I corresponden al proceso de inscripción, ya que deben revisar los documentos que se entregan por parte de los alumnos que desean ingresar a la especialización, así como al término de la edición en la que deben realizar el trámite de titulación. En el CENART, todo el tiempo se tiene un exceso de carga de trabajo ya que son responsables de la mayoría de las actividades del PVPCGC, excepto las relacionadas con el departamento de control escolar dentro de la UAM-I. En tanto que para la OEI, las cargas fuertes de trabajo son durante el proceso de inscripción, ya que debe validar los pagos, y al término de la edición, que le corresponde la impresión y entrega de constancias de participación para los egresados de diplomado y especialización.
- Un problema que es externo al Posgrado pero lo afecta directamente, es la burocratización en cuanto a la validación de documentación entregada por los alumnos.

En cuanto al nivel de satisfacción se detecta como principal inconformidad:

- La comunicación entre el equipo de trabajo demuestra un deterioro, esto se debe a que cuando se solicita información a la UAM-I, ésta no la envía, no responden correos del personal operativo y tampoco atienden a los alumnos y egresados.
- Incumplimiento en las fechas de entrega de información, según el calendario de trabajo, principalmente por la UAM-I respecto al cumplimiento de los requisitos administrativos de ingreso al posgrado por parte de un aspirante, o las sugerencias de los tutores para ser incorporadas en las UEA's del tronco común.

A) Sugerencias de mejora

- Marco jurídico:
 - Revisar a detalle el convenio de colaboración y los acuerdos específicos⁸³ que de él se deriven, a fin de que se indiquen con mayor detalle la organización del trabajo intrainstitucional, por ejemplo: que se organicen las atribuciones considerando etapas del posgrado, de tal manera que, para cada institución exista el mismo orden secuencial; indicar, preferentemente, quiénes son los integrantes de los diversos comités que vigilarán la operación del Posgrado; revisar las figuras operativas que se nombran en el documento; revisar que las atribuciones, si bien son de carácter general, abarquen todas etapas indispensables para la ejecución del posgrado.

⁸³ Como ya se ha mencionado, el PVPCGC está respaldado por un Convenio General de Colaboración, en el que se indica de manera general cómo se realizará la colaboración inter institucional y con qué objetivo. Este convenio sirve de marco para Acuerdos Específicos de Ejecución, en los que se detalla cómo se operará el programa.

- Marco operativo:
 - Reestructurar el organigrama del Posgrado, considerando los puestos indispensables para su operación. De igual manera, diseñar los perfiles de puesto a fin de contar con el personal idóneo e indicar el horario laboral y el ingreso que se percibirá.
 - El personal operativo deberá responder a los puestos necesarios para el posgrado y no a la institución en la que, por cuestión de espacios, esté ubicada físicamente
 - Elaborar, de manera conjunta, los procedimientos del posgrado, a fin de facilitar, transparentar y documentar las acciones del Posgrado, esto ayudará a hacer un análisis de distribución de cargas de trabajo.
 - Revisar el procedimiento de selección de candidatos, de tal manera que se incorpore el contar con la documentación necesaria para realizar la inscripción a la modalidad de especialización para personas mexicanas y extranjeros, como requisito indispensable para ser aceptado en el Posgrado.
 - Implementar medidas para hacer más eficientes y eficaces las acciones que realiza el personal operativo, que contribuyan a mantener una comunicación fluida y eficiente y generen un clima laboral amable y cordial.

Para solucionar estas situaciones se propone realizar una reorganización estructural del posgrado, así como una definición de perfiles y de diagramas de flujo que se presentan en el siguiente capítulo, ya que considero que es lo primero que debe regularse en materia administrativa.

4. Propuesta de organización del PVPCGC

La Unesco indica que “una buena administración y un adecuado sistema de dirección precisan además de un personal eficiente y cualificado, unos eficaces diseños, sistemas administrativos modernos, sistemas de planificación y seguimiento, así como una organización presupuestaria y contable eficiente”.⁸⁴

A fin de cumplir con esta indicación se propone que en PVPCGC se cuente con: un equipo de diseño y producción de materiales integrado por expertos en contenidos y en diseño del tipo de material de que se trate (ya sea gráfico, multimedia, interactivo, etc.) y una coordinación del proceso de conducción del aprendizaje, que dé seguimiento a las actividades que desarrollan los productores de materiales, responsables del proceso de enseñanza-aprendizaje y tutores.⁸⁵ En este equipo se debe contar con un diseñador instruccional, su papel es importante ya que determina los métodos de instrucción más óptimos para organizar el contenido temático, para informar al alumno qué debe realizar, dónde, cuándo, cómo y la forma de entrega.⁸⁶

También se propone contar con expertos⁸⁷ en la materia a impartir y que conozcan previamente los contenidos a impartir, a fin de que identifiquen sus posibilidades y limitaciones y puedan hacer adaptaciones curriculares conforme se los alumnos avanzan en los estudios. Estos expertos pueden fungir como tutores de contenido responsables de guiar el aprendizaje, especialistas de contenidos, apoyar en la producción de materiales y en el diseño de actividades de aprendizaje y de evaluación, como revisores de los proyectos finales, o bien, como monitores del avance del alumno. En el caso específico del monitor,⁸⁸ éste se encargará de gestionar, dinamizar y hacer un seguimiento del correcto desarrollo

⁸⁴ Citado en GARCÍA, Lorenzo. *Op. Cit.* p. 321.

⁸⁵ GARCÍA, Lorenzo. *Op. Cit.* pp. 318-321.

⁸⁶ MORTERA, Fernando. *Op. Cit.* p. 85.

⁸⁷ ROLDÁN, David. *Op. Cit.* p. 19.

⁸⁸ CASAMAYOR. *Op. Cit.* p. 22

del proceso formativo, impulsando aquellas acciones de corrección necesarias para optimizar su funcionamiento.

De igual manera, considerando lo que expone Roldan se requiere contar con un administrador⁸⁹ cuya función es garantizar que el aula virtual del posgrado no tenga problemas tecnológicos. Debe ser un conocedor de la plataforma para poder dar respuesta rápida a cualquier alumno y tutor. En este sentido puede haber dos tipos de administradores: el técnico, quién brinda respuesta rápida a dudas y problemas de tutores y alumnos, antes y durante el desarrollo del curso, así mismo trabaja constantemente en la búsqueda de nuevas soluciones y actualizaciones de la plataforma educativa, con el fin de mejorarla y hacerla más fácil de usar para todos los participantes. Es la responsable, a su vez, de ayudar y asesorar al tutor, con el fin de que pueda trasladar su metodología docente al sistema. Y el administrador académico, que no requiere de grandes conocimientos técnicos, pero sí de conocer profundamente las carencias y fortalezas de las que dispone el aula virtual. Debe conseguir que la relación profesor-alumno esté totalmente alineada académicamente hablando y tenga los medios necesario para una comunicación fluida de calidad.

También se requiere de una unidad encargada del registro y generación de matrícula para los alumnos de nuevos ingreso, así como todos los trámites académico administrativos necesarios. Esta unidad es el Departamento de Sistemas Escolares de la UAM-I, razón por la que no se incluye en la propuesta de organigrama. Sin embargo, dada la naturaleza internacional del posgrado y que la normatividad relacionada con el control escolar de la UAM-I, sigue estando diseñada para programas presenciales, es indispensable contar con un gestor responsable de realizar los trámites necesarios para la inscripción, registro de calificación, trámites de titulación y generación de documentación, a nombre y representación de los alumnos.

⁸⁹ ROLDAN. *Op. Cit.* p. 20.

Por último se sugiere contar con una persona que se encargue de la atención a los usuarios, ya sean alumnos, egresados, o público interesado en el Posgrado.

De tal forma que el PVPCGC estaría conformado por una dirección general, una coordinación de planeación y seguimiento, un enlace académico y de programas educativos y un enlace administrativo y financiero. De estos dos enlaces se desprendería el personal operativo, integrado por el o la responsable de la plataforma educativa, el o la diseñadora gráfica, el o la coordinadora de tutores, un monito/a, el/la responsable del control escolar y el encargado de atención al público y egresados. A continuación se describen las actividades del personal directivo.

La **Dirección General del Posgrado** estará integrada por los directores del CENART, la OEI y la UAM-I. Sus funciones principales serán: establecer y firmar acuerdos interinstitucionales, vigilar el cumplimiento de los acuerdos, evaluar las acciones realizadas en el Posgrado y definir estrategias para la operación del mismo. Así como nombrar a la persona que representará a su institución en la Coordinación de Planeación y Seguimiento.

La **Coordinación de Planeación y Seguimiento**, estará integrada por un representante del CENART, la OEI y la UAM-I. Entre sus funciones estarán:

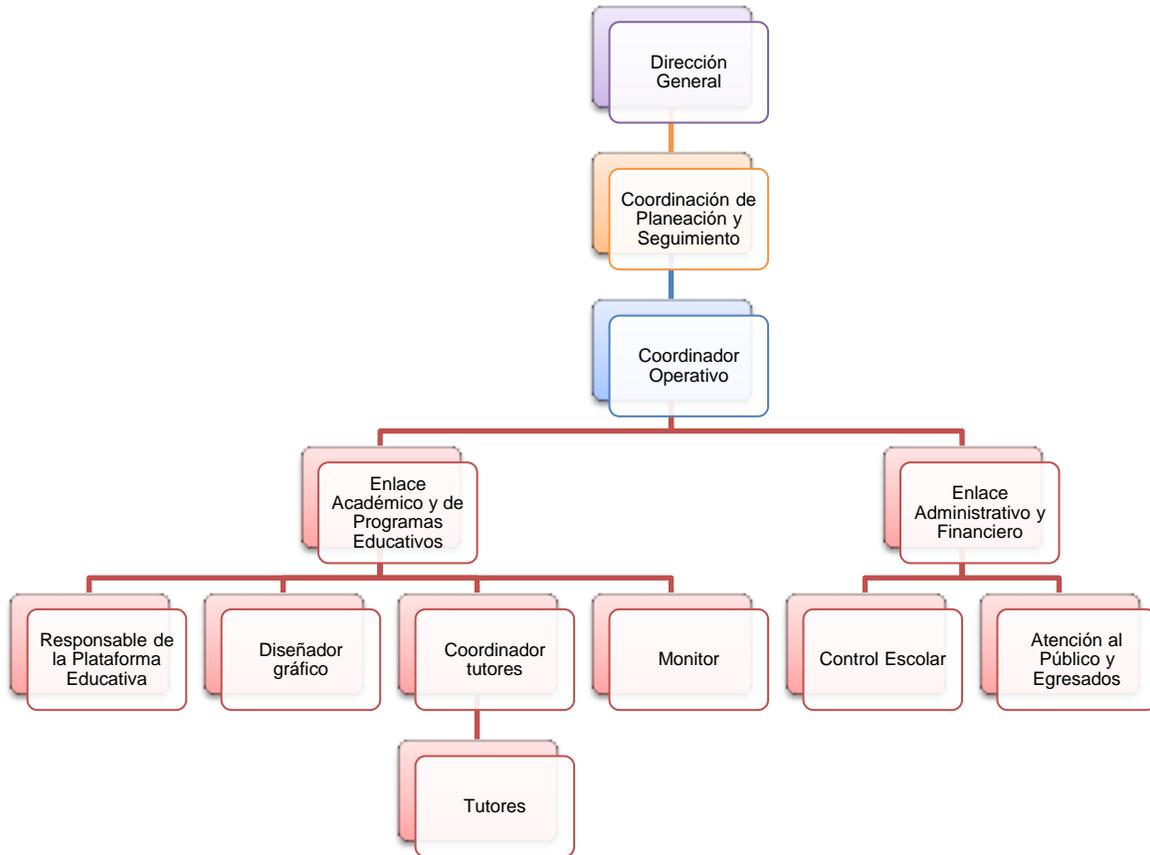
- Representar al PVPCGC ante la dirección general.
- Coordinar la presentación de informes de la ejecución del posgrado a la dirección general.
- Aprobar y definir los términos de la convocatoria de acuerdo al marco normativo del posgrado y de la legislación de la UAM-I.
- Establecer el perfil de ingreso de los aspirantes al posgrado.
- Integrar el Comité de Selección de Candidatos.
- Gestionar los recursos económicos, tecnológicos y humanos.
- Toma de decisiones referentes a la operación general del posgrado.

El **enlace académico y de programas educativos**, será responsable del diseño instruccional de los planes de estudio y coordinará al equipo operativo integrado por el responsable de la plataforma, el diseñador gráfico, el coordinador de tutores y los facilitadores de grupo. De igual manera.

El **enlace administrativo y financiero**, será responsable de la administración de los fondos del posgrado, así como de su distribución para suplir las necesidades de la operación de cada edición, de igual manera, coordinará al equipo operativo integrado por el responsable del control escolar y la atención al público y egresados.

A continuación se presenta la propuesta de organigrama⁹⁰ del PVPCGC.

⁹⁰ Un organigrama es la representación gráfica e la estructura formal de una organización, que muestra las interacciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad. Munich, Lourdes. (et. al) Administración de Instituciones Educativas. México, Trillas, 2011. p. 115.



Los perfiles de los mandos superiores y medios, es decir, de los integrantes de la Dirección General y de la Coordinación de Planeación y Seguimiento, no se consideraron en la propuesta de puestos y perfiles, ya que su selección es ajena al posgrado. Los perfiles y actividades a desempeñar por el personal operativo, es decir, los niveles correspondientes al coordinador operativo e inferiores se describen a continuación.

4.1. Descripción de puestos y perfiles operativos.

Nombre del Puesto		Coordinador Operativo	
Sexo	Indistinto.	Formación Académica	Licenciatura en las áreas de ciencias sociales y administrativas, educación y humanidades.
Experiencia Laboral	Seis años en las áreas de administración escolar, planeación educativa, diseño curricular, educación a distancia y virtual.		
Competencias	Liderazgo, capacidad de dirección, manejo de grupos, toma de decisiones, creatividad e innovación, responsabilidad, uso de TIC's, manejo y resolución de conflictos, capacitación y desarrollo de personal.		
Funciones Principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vínculo entre la Coordinación de planeación y seguimiento y los enlaces Académico y de Programas Educativos y el Enlace administrativo y financiero. 2. Organizar, dirigir y controlar las actividades del enlace académico y de programas educativos y del enlace administrativo y financiero. 3. Supervisar el trabajo del personal operativo. 4. Coordinar las reuniones del comité operativo y las de la coordinación general. 5. Vigilar el mantenimiento de comunicación entre los participantes y los operativos. 6. Proponer medidas para la mejora del Posgrado. 7. Supervisar las mejoras a los programas de estudio del Posgrado. 8. Supervisar las actualizaciones, modificaciones y reelaboraciones que realicen los especialistas a los materiales del Posgrado. 9. Participar en el comité de selección de los candidatos, de acuerdo con los mecanismos aprobados por las tres instituciones Conformar grupos del área especializada. 10. Dar seguimiento a la aprobación del calendario escolar del Posgrado. 		

Nombre del Puesto		Enlace Académico y de Programas Educativos	
Sexo	Indistinto.	Formación Académica	Licenciatura en el área de educación y humanidades.
Experiencia Laboral		Tres años con experiencia en educación virtual, diseño curricular, planeación educativa.	
Competencias		Adaptabilidad, cooperación, iniciativa, responsabilidad, manejo de grupos, creatividad, diseño instruccional, diseño planes y programas de estudio, uso de TIC'S aplicadas a la educación, manejo de diversas plataformas educativas, diseño de materiales educativos.	
Funciones Principales		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño, ejecución y evaluación del curso de inducción de los tutores y alumnos. 2. Proponer al coordinador operativo adaptaciones curriculares a las unidades del Posgrado. 3. Revisión de los materiales de estudio del posgrado en la plataforma del Posgrado. 4. Revisar y actualizar la información en el plataforma del Posgrado. 5. Hacer observaciones a los contenidos programas, ejercicios y foros. 6. Solicitar al área de soporte técnico modificaciones a la plataforma. 7. Solicitar al diseñador gráfico la elaboración de diversos materiales educativos para el Posgrado. 8. Control, generación y distribución de información sobre el desarrollo del los programas para su revisión, análisis y evaluación. 9. Proponer el calendario escolar del Posgrado. 10. Evaluar la operación de las UEA del Posgrado y proponer soluciones a corto, mediano y largo plazo. 11. Difundir la lista de resultados del proceso de selección. 12. Desarrollo de acciones formativas e informativas. 13. Detectar las necesidades de índole académico. 14. Implementar los programas de seguimiento, mejora y actualización. 15. Elaborar y administrar las distintas bases de datos que se requieran. 16. Responsable de resguardar los datos personales, conforme a la Ley Federal de Protección de Datos Personales. 	

Nombre del Puesto		Responsable de la Plataforma Educativa	
Sexo	Indistinto	Formación Académica	Tres años en diseño de páginas web, administración de plataformas educativas, diseño de portales.
Experiencia Laboral		Licenciatura en las áreas de ingeniería y tecnología.	
Competencias		Manejo de HTML, css, flash, XML, aps, creatividad, innovación, trabajo en equipo, adaptabilidad, cooperación, iniciativa, administración de plataformas educativas, mantenimiento preventivo y correctivo a servidores.	
Funciones Principales		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, administrar, operar, dar mantenimiento preventivo y correctivo a la plataforma educativa, sitio web y servidor del Posgrado. 2. Proporcionar soporte, capacitación y asesoría en el desarrollo, uso y actualización de la plataforma virtual. 3. Realizar la migración y respaldo de las ediciones del Posgrado. 4. Respaldo de las unidades en uso. 5. Realización de pruebas de funcionamiento, programación y posible aplicación de las herramientas para el posgrado. 6. Actualización del Sistema Administrador de Contenidos (CMS) del Posgrado. 7. Usar el software necesario para la implementación de la plataforma. 8. Generar base de datos con los usuarios del aula. 9. Preparación del sistema para la selección de candidatos. 10. Creación de cuentas de acceso para usuarios del aula. 11. Revisión de vigencia de link. 12. Diseñar los diversos sistemas que requiera el Posgrado para su operación. 13. Responsable de publicar el aviso de privacidad de los datos personales. 	

Nombre del Puesto		Diseñador Gráfico	
Sexo	Indistinto.	Formación Académica	Licenciatura en las áreas de ingeniería y tecnología.
Experiencia Laboral		Tres años en diseño web y multimedia, elaboración de materiales educativos.	
Competencias		Manejo de HTML, css, flash, XML, aps, creatividad, innovación, trabajo en equipo, adaptabilidad, cooperación, iniciativa.	
Funciones Principales		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de los materiales impresos y electrónicos para difusión de la convocatoria. 2. Creación de animaciones y material interactivo. 3. Diseño gráfico de la página web del posgrado. 4. Diseño gráfico de la plataforma del posgrado. 	

Nombre del Puesto		Monitor	
Sexo	Indistinto.	Formación Académica	Seis meses en administración escolar, atención a clientes.
Experiencia Laboral		Estudiante de licenciaturas las áreas de ciencias sociales y administrativas, educación y humanidades o ingeniería y tecnología.	
Competencias		Adaptabilidad, cooperación, trabajo en equipo, confiabilidad y buen trato, responsabilidad, manejo de grupos, manejo de conflictos, negociación, excelente ortografía y redacción, manejo de equipo de cómputo, manejo de correo electrónico e internet, facilidad de palabra.	
Funciones Principales		<ol style="list-style-type: none"> 1. Envío de recordatorios a alumnos que tienen oportunidad de hacer pagos. 2. Notificar al alumno de nuevo ingreso: el tutor y claves de acceso al aula. 3. Brindar atención, información y asesoría a los estudiantes. 4. Asegurarse de que los estudiantes comprendan el funcionamiento técnico de la plataforma educativa. 5. Conocer la plataforma educativa y sus herramientas de trabajo. 6. Mantenerse en contacto con el responsable de la plataforma por cualquier problema técnico que pudiera surgir. 7. Motivar a los estudiantes para el trabajo en línea. 8. Informar a los estudiantes sobre su progreso en el estudio. 9. Aconsejar al estudiante para el desarrollo de las actividades y seguimiento de las unidades de enseñanza aprendizaje. 10. Explicar las normas de funcionamiento dentro del entorno: criterios de evaluación, exigencias o nivel de participación. 11. Mantener un contacto con el resto del equipo operativo y coordinador de tutores, haciéndole llegar rápidamente los problemas detectados al nivel de contenidos, de funcionamiento del sistema o de administración. 12. Seguimiento del trámite de titulación de los egresados. 	

Nombre del Puesto		Coordinador de tutores	
Sexo	Indistinto.	Formación Académica	Licenciatura en las áreas de ciencias sociales y administrativas o educación y humanidades.
Experiencia Laboral		Tres años como docente en programas virtuales, educación a distancia y virtual, administración escolar.	
Competencias		Capacidad de dirección, adaptabilidad, cooperación, trabajo en equipo, confiabilidad y buen trato, responsabilidad, manejo de grupos, toma de decisiones, uso de TIC's, manejo de docentes, capacitación y desarrollo de personal, manejo de equipo de cómputo e internet, paquetería básica, facilidad de palabra, excelente ortografía y redacción.	
Funciones Principales		<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de informes sobre las evaluaciones de alumnos a tutores tanto del tronco común como del área especializada. 2. Recibir informes de los tutores respecto al desempeño de los alumnos. 3. Asesorar y orientar a los tutores del Posgrado en el cumplimiento de sus funciones. 4. Participación en la selección, incorporación y capacitación de los tutores. 5. Organización del sistema de tutorías del tronco común y área especializada. 6. Verificar el registro de las calificaciones de los alumnos de la Especialización en las actas respectivas. 7. Verificar la operación de las unidades de enseñanza-aprendizaje. 8. Verificar el registro de los alumnos en las UEA. 	

Nombre del Puesto		Tutor	
Sexo	Indistinto.	Formación Académica	Licenciatura en las áreas relacionadas con la asignatura a impartir. Deseable una especialización en educación virtual.
Experiencia Laboral	Tres años como docente en la asignatura a impartir. Seis meses como tutor en entornos virtuales o tomar el curso de inducción a tutores del PVPCGC.		
Competencias	Adaptabilidad, cooperación, trabajo en equipo, confiabilidad y buen trato, responsabilidad, manejo de grupos, toma de decisiones, uso de TIC's, facilidad de palabra, excelente ortografía y redacción, diseño de materiales de estudio.		
Funciones Principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar al alumno respecto los contenidos de la asignatura que imparte. 2. Orientar al alumno para la realización de las actividades de aprendizaje. 3. Evaluar el conocimiento del alumno. 4. Realizar adaptaciones curriculares a fin de adaptar los contenidos de la asignatura al perfil del grupo. 5. Motivar al alumno para cumplir en tiempo y forma con las actividades del posgrado. 6. Asentar calificaciones en actas. 		

Nombre del Puesto		Enlace Administrativo y Financiero	
Sexo	Indistinto.	Formación Académica	Licenciatura en las áreas de ciencias sociales y administrativas.
Experiencia Laboral	Tres años, administración de proyectos, elaboración de presupuestos, auditoría, contabilidad.		
Competencias	Liderazgo, capacidad de dirección, adaptabilidad, cooperación, iniciativa, dinamismo, confiabilidad y buen trato, responsabilidad, manejo de grupos, toma de decisiones, creatividad e innovación, análisis financiero, evaluación costo beneficio, auditoría financiera.		
Funciones Principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal operativo. 2. Contratación de tutores. 3. Administrar en forma eficaz los recursos financieros del Posgrado. 4. Elaborar informes sobre el estado de disponibilidad de los ingresos, los estados financieros y presupuestales. 5. Elaboración del presupuesto anual del Posgrado. 6. Efectuar depósitos bancarios que le sean requeridos. 7. Auxiliar cuando se requiera realizar compras de insumos básicos. 8. Gestionar el pago mensual del personal operativo así como el pago a los tutores y especialistas que desarrollen contenidos para el Posgrado. 9. El pago de gastos y servicios. 10. Elaborar y registrar recibos de pago. 11. Compras y adquisiciones. 12. Dar seguimiento a las los trámites de matriculación, inscripción, reinscripción, revalidación, solicitudes de emisión de certificados y constancia, prórrogas y titulación. 13. Coordinar el envío de documentación a los egresados del Posgrado. 		

Nombre del Puesto		Control Escolar	
Sexo	Indistinto.	Formación Académica	Licenciatura en las áreas ciencias sociales y administrativas, educación o humanidades.
Experiencia Laboral		3 años en administración escolar, control escolar (trámites escolares, apostilles, revalidaciones, etc.).	
Competencias		Adaptabilidad, cooperación, dinamismo, confiabilidad y tacto, responsabilidad, toma de decisiones, uso de TIC's, manejo de equipo de cómputo y correo electrónico, facilidad de palabra, excelente ortografía y redacción.	
Funciones Principales		<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender dudas, de forma presencial, vía correo electrónico y telefónico, sobre la documentación que deben entregar los interesados en ingresar al posgrado. 2. Proporcionar información correcta al público, profesores y alumnos sobre trámites escolares. 3. Operar y evaluar los procedimientos administrativos de inscripción. 4. Coordinar el llenado de actas ante la UAM-I. 5. Registrar y validar la trayectoria escolar de los alumnos, para la expedición de constancias, certificados, diplomas, títulos profesionales y grados académicos. 6. Elaboración de constancias de aceptación, inscripción y avance a solicitud de los alumnos. 7. Elaboración de bases de datos. 8. Emisión de certificados y constancias de estudios. 9. Legalización o apostille de documentos. 10. Realizar los trámites de otorgamiento de equivalencias o revalidación de estudios. 11. Revisar que la documentación escolar reúna los requisitos señalados en la convocatoria de ingreso e informar del problema y de la resolución del mismo, dentro de las fechas programadas. 12. Recibir, verificar y registrar solicitudes de baja, permutas e inscripciones adicionales. 13. Representar a quienes lo soliciten, mediante carta poder, para todos aquellos tramites en que se solicite la presencia de los alumnos de la especialización. 14. Registrar trimestralmente las asignaturas y grupos. 15. Controlar que el número de matrícula de los alumnos de nuevo ingreso se asigne de acuerdo a las políticas de la Universidad. 	

Nombre del Puesto		Atención al Público y Egresados	
Sexo	Indistinto	Formación Académica	Bachillerato concluido, carrera técnica secretarial.
Experiencia Laboral		No necesaria.	
Competencias		Adaptabilidad, cooperación, confiabilidad y tacto, responsabilidad, manejo de equipo de cómputo y correo electrónico, facilidad de palabra, excelente ortografía y redacción.	
Funciones Principales		<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención, promoción y difusión del Posgrado con la comunidad Iberoamericana. 2. Difusión de convocatorias del Posgrado por medios electrónicos. 3. Manejo efectivo de Redes Sociales. 4. Brindar información a interesados en ingresar al Posgrado. 5. Asesorar a ex alumnos en asuntos administrativos específicos. 6. Hacer envíos de documentación a los interesados vía mensajería postal. 7. Atención a los correos electrónicos gestioncultural@conaculta.gob.mx y exalumnos@conaculta.gob.mx 	

4.2. Diagramas de flujo

Una propuesta de *e-learning* debe responder a un modelo pedagógico que integre todos los componentes de la formación, que esté centrado en el participante, que sea coherente y que evolucione con las dos líneas básicas que la sustentan: innovación tecnológica e innovación metodológica.⁹¹ Para verificar que esto se aplique en el PVPCGC, se sugiere que su proceso general esté dividido en las siguientes etapas:⁹²

Diagrama del proceso general del Posgrado Virtual



⁹¹ Cfr. CASAMAYOR, Gregorio. *Op cit.* pp. 15-44, MORTERA, Fernando. *Op. Cit.* pp. 139-164, ROLDÁN, David. *Op. Cit.* pp. 74-107 y OGALDE Careaga, Isabel y González Videgaray, Maricarmen. *Nuevas tecnologías y educación. Diseño, desarrollo, uso y evaluación de materiales didácticos.* México, Trillas, 2009, p 82-124.

⁹² Los diagramas de procedimiento son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Munich, Lourdes, *Op.cit.* p. 120.

Etapa 1. Diseño Curricular

Es importante considerar que los materiales educativos no tienen una utilidad permanente, lo que obliga a una revisión constante y permanente de por lo menos tres elementos: contenido, forma de presentación y medio, de tal manera que se pueda verificar el cumplimiento del objetivo del material.

En esta etapa se llevarán a cabo los siguientes procedimientos: análisis instruccional, que sirve para determinar las necesidades específicas de formación, modelo formativo, perfil de ingreso, número de participantes y grupos.

Planeación, donde se verificará si se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo del posgrado y se establecerá el calendario de trabajo.

Diseño curricular, donde se determinarán los objetivos del programa académico y los objetivos de aprendizaje, así como el sistema de organización de contenidos, las unidades y temas.

Diagrama de flujo de la etapa 1



Etapa 2. Desarrollo del entorno virtual de aprendizaje

El entorno virtual constituye el marco en el que se desarrollan las acciones formativas *on-line*. En esta etapa se incluyen los procedimientos de: diseño de los materiales, que consiste en dar forma al contenido y la presentación del material educativo, mediante la elaboración de un bosquejo o primer borrador. Posteriormente se realiza el diseño de la estructura del curso, es decir, se delimitan los estándares de estructura, contenido, estilo y presentación y por último el diseño final.

Producción e integración de materiales: mediante diversos recursos multimedia, con base en los objetivos de cada elemento, la integración de los diversos contenidos del curso, la realización de pruebas para verificar su utilidad, estructura, acceso, etc.

Diseño instruccional: determinar las herramientas y recursos adicionales que faciliten la ampliación, profundización y el análisis de contenidos, por ejemplo: plan docente: incluya aspectos clave como metodología, objetivos, sistema de evaluación, mapa conceptual del curso, síntesis, glosario, bibliografía complementaria, sitios web de interés, otros recursos y realizar las pruebas sobre la operación y uso del aula virtual. Es importante tomar en cuenta elementos que motiven al alumno, a fin de reforzar y potencializar su máximo desempeño.

Configuración del entorno virtual: a fin de que responda a las necesidades tanto de los contenidos como de los usuarios, se deben incorporar diferentes herramientas que faciliten la comunicación y la interrelación entre los participantes y el equipo tutorial: correo electrónico, foro de debate, agenda, etc. De igual manera, debe ser lo más flexible y estándar posible para integrar vídeos on-line, podcast, vodcast, entornos 3D, simulaciones, etc., según lo requiera cada programa académico.

Montaje de los contenidos del programa educativo: los cuales deben tener una organización clara e intuitiva, navegación secuencial, pero libre, recursos que faciliten el estudio, contenidos técnicos desarrollados por expertos y especialistas, personalizados según el participante, propuesta de actividades, diferentes recursos adicionales que favorezcan el seguimiento del programa.

Diagrama de flujo de la etapa 2



Etapa 3. Conformar sistema de tutoría

Los tutores son responsables de acompañar a los participantes en el desarrollo de la acción formativa que van a emprender y a la vez han de garantizar la coherencia de la impartición, la aplicabilidad y transferencia de los contenidos, la relación con el entorno, etc. Aun cuando están a cargo de un grupo, deben realizar un seguimiento individualizado. Las actividades colaborativas y grupales generan el intercambio de experiencias y de conocimientos a partir de casos, ejercicios y debates propuestos. En este sentido, la selección y formación de tutores para el Posgrado Virtual es de crucial importancia, pues no es solo asegurarse de que posean los conocimientos relacionados con la Unidad a impartir, sino que hayan desarrollado las habilidades para ser un docente en línea.

Diagrama de flujo de la etapa 3



Etapa 4. Programación de la edición

Una vez que se cuente con el diseño instruccional adecuado a cada UEA del Posgrado, es posible iniciar con la promoción a una nueva edición del mismo, para lo cual se debe delimitar y **publicar la convocatoria**, indicando el perfil de ingreso y egreso, requisitos académicos y administrativos, así como las fechas para recibir solicitudes, seleccionar candidatos y emitir resultados. Una vez que se reciben las solicitudes de ingreso, es necesario un análisis para determinar quiénes de ellos cubren con el perfil para cursar el posgrado Virtual y se publican los resultados (**selección de aspirantes**). Aquellos que resultaron seleccionados pueden iniciar el trámite de **inscripción** y una vez cubiertos todos los requisitos y obtenido la lista de alumnos, se **conforman los grupos**, considerando el número de tutores con los que se cuenta y se cargan los datos en el aula virtual.

Diagrama de flujo de la etapa 4



Etapa 5. Operación de la edición

Es este el momento en que inicia formalmente la edición y los alumnos utilizan el aula virtual. Esta etapa inicia con la impartición del curso de inducción para alumnos, a fin de que se familiaricen con el uso del aula. Posteriormente se administra la edición dentro del aula virtual, se recopilan experiencias de los usuarios mediante una evaluación de reacción, se realizan los trámites necesarios para la acreditación y titulación y se hace el mantenimiento del aula, es decir, se crean copias de respaldo conforme se cierra un módulo, se verifica que todas las ligas estén funcionando de manera óptima, se eliminan a los alumnos que se han dado de baja, entre otras actividades que garanticen que en todo momento el aula funcionará al 100%.

Diagrama de flujo de la etapa 5



Etapa 6 Evaluación

La evaluación es “el proceso o conjunto de procesos para la obtención y análisis de la información relevante en que apoyar a un juicio de valor sobre un objeto, fenómeno, proceso o acontecimiento, como soporte de una eventual decisión sobre el mismo”⁹³ Uno de los modelos más utilizados es el de Kirkpatrick, que evaluar el impacto de una acción formativa en cuatro niveles: Reacción de los participantes ante la acción formativa. Aprendizaje conseguido: comprobar el nivel de conocimientos y habilidades adquiridos por el alumno. Transferencia alcanzada: si las competencias adquiridas con la formación se aplican en el entorno de trabajo y se mantienen a lo largo del tiempo. Impacto resultante: resultados finales de la formación qué cambios hubo, en qué se mejoró. Por tal motivo se sugiere que los procedimientos sean: Evaluación del programa académico, considerando el aprendizaje conseguido por los alumnos y la reacción de los participantes y tutores y el Seguimiento a egresados, considerando la transferencia alcanzada en el lugar de trabajo y el impacto resultante.

Diagrama de flujo de la etapa 6



⁹³ ROLDÁN, David. *Op. Cit.* p. 91

4.3. Valoración crítica de la actividad profesional

Con la evaluación del componente administrativo y de gestión del PVPCGC más la propuesta de organización que presento, se sentaron las bases para que, en un futuro, se elaboren los manuales de procedimientos específicos. En estos manuales se detallará paso a paso qué es lo que se efectúa en cada etapa y quién debe hacerlo, qué insumos se requieren y quién debe proveerlos, así como los formatos a utilizar para cada operación.

De igual manera, los puestos cuyo perfil se sugirió como parte de este proceso de evaluación del Posgrado, contribuirán para el diseño del manual de organización respectivo (o especialmente del proceso de reclutamiento y selección), enunciando más finamente las características del personal a contratar y de sus particularidades durante la inducción al puesto, y así evitar en lo posible que el conocimiento de lo que debe hacerse -como me ocurrió- sea adquirido mediante ensayo y error.

Por otro lado, establecer claramente los puestos y funciones intenta mejorar la distribución de las cargas laborales y hacer eficientes los tiempos con los que opera el PVPCGC.

Lo que aquí propongo, no sólo busca impactar los alcances de la labor del personal operativo y directivo del posgrado, sino también repercutir en la atención de los usuarios y brindar certeza a los alumnos y egresados de qué trámites se realizan en cada etapa de sus estudios. Por ejemplo, un procedimiento sobre los trámites de titulación, dirigido a los egresados, será un apoyo para que conozcan qué sucederá una vez finalizados los estudios.

En resumen, la propuesta que se presenta en este informe prevé el registro por escrito de todo aquello que debe realizarse para lograr el éxito del Posgrado y proporcionar la claridad organizativa con la que por el momento, no se cuenta.

El elaborar un informe sobre las actividades que los pedagogos realizan una vez egresados de la licenciatura permite conocer la realidad en la que los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios pueden aplicarse o no, en el campo laboral. En este sentido puedo decir que de la formación recibida en el Colegio de Pedagogía, destaco que entre las muchas habilidades que desarrollamos como pedagogas y pedagogos egresados de nuestro Colegio, están la observación y reflexión sobre la organización institucional, lo que permite detectar áreas de oportunidad y proponer soluciones a corto, mediano y largo plazo.⁹⁴

Trabajar en educación a distancia y virtual fue (y sigue siendo) un reto. Las asignaturas de Didáctica, Didáctica y Práctica de la Especialidad, Evaluación de Planes y Programas de Estudio o bien Comunicación Educativa, correspondientes al plan de estudios de 1966, pueden ser una base al momento de elaborar un plan de estudios o materiales didácticos, sin embargo, no me aportaron la información necesaria sobre la metodología que debe seguirse en el diseño de un proceso educativo mediado por las tecnologías de la información y la comunicación; qué elementos deben considerarse al momento de elaborar materiales educativos o al seleccionar herramientas y recursos para ser empleados en la educación on-line. De igual manera, tampoco se abordaron temas relacionados con los roles del docente y el alumno en este modelo y como diseñar la interfaz por medio de la que se presentarán los contenidos y la secuencia didáctica a fin de permitir el aprendizaje bajo estas nuevas condiciones. Sin embargo, como egresada del Colegio de Pedagogía, desarrollé la habilidad para aprender de manera autónoma.

⁹⁴ Cfr. DURÁN Ramos, Teresita. "La administración educativa como área de trabajo pedagógico" En Paedagogium. Revista Mexicana de Educación y Desarrollo del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica. Segunda Época, Año 5, Núm. 29 sept- oct 2006. pp. 4-7.

Las habilidades desarrolladas en la asignatura de Organización Educativa, del anterior plan de estudios, como son: elaborar manuales de organización y/o de procedimientos, con un sustento teórico, así como aplicar la Ruta Crítica como técnica de planeación, fueron la base para analizar e implementar mejoras en el plano administrativo del PVPCGC. Sin duda una de las asignaturas que más ha contribuido para mi desempeño profesional.

Por lo anteriormente expuesto, concluyo este apartado con la siguiente reflexión: las egresadas y los egresados del Colegio de Pedagogía poseemos habilidades y actitudes que nos permiten incidir de manera proactiva y productiva en el entorno laboral: desarrollamos habilidades para la búsqueda de información en diferentes fuentes y para la adquisición de nuevos conocimientos de forma independiente, por lo que podemos actualizarnos en forma permanente y continua; sabemos exponer y defender nuestras ideas desde una postura teórica y metodológica coherente; somos críticos y auto-críticos y nos adaptamos al cambio, por lo que podemos dar respuesta a los desafíos que día a día se nos presentan en el campo de trabajo, lo que conlleva a que desempeñemos un papel relevante en cualquier empresa o institución en la que colaboremos.

4.4 Conclusiones

Para llevar a cabo un proyecto de manera exitosa lo primero que se requiere es claridad sobre qué objetivos han de alcanzarse, qué acciones deben realizarse para lograrlo y su secuencia; sólo así se podrá seleccionar a los responsables de las mismas. Esto permite a los líderes y participantes conocer los puntos críticos del proyecto, evitar contratiempos y prever posibles contingencias y su solución. Sólo con una adecuada organización del tiempo y de todos los demás recursos, se estará preparado para la operación completa del proyecto y sobre todo para encarar emergencias.

La coordinación eficaz y eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales con la máxima productividad y calidad se logra a través de la administración. En el caso particular de las instituciones educativas, los diversos recursos (humanos, tecnológicos, materiales y financieros) permiten el logro de los objetivos siempre y cuando estén bien encausados. Es por esto que afirmo que la coordinación administrativa puede realizarla un(a) pedagogo(a) ya que posee una visión integral y orientada no sólo a la organización y o distribución de los recursos institucionales, sino que conoce todas las etapas del proceso educativo y puede coadyuvar al logro de los objetivos de aprendizaje, que es el fin último de cualquier institución educativa. Con nuestras habilidades y conocimientos podemos establecer las funciones que debe realizar el equipo de trabajo, así como determinar las etapas y procedimientos de un proceso.

A los pocos meses de haber ingresado al PVPCGC, me percaté de que era complicado realizar mejoras en las cuestiones académicas porque existía un problema grave en la organización de tiempos y tareas. Esto lo atribuyo a los siguientes factores:

- Incorrecta distribución de actividades laborales: debido a la rotación de personal operativo y que no se cuenta con un manual administrativo y de procedimientos, por lo que el nuevo personal realiza únicamente lo que se le pide, dejando actividades sin realizar, y que por la urgencia otro tomaba como propias.
- Incorrecta selección de personal: debido a que la selección se realiza con base en las necesidades de la institución donde estarían físicamente y no considerando las necesidades del posgrado.
- Exceso de carga de trabajo: las dos personas que colaboraban tiempo completo en el posgrado realizan más del 80% de la operación.
- Las ediciones del posgrado se realizan de forma anual, sin considerar algún periodo de descanso entre una y otra edición, por lo que no se cierra completamente una generación antes de abrir la siguiente.

Estas situaciones lograron documentarse gracias a la evaluación del posgrado y espero que en un futuro cercano, se retomen para beneficiar a este proyecto educativo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como optimizar funciones y recursos. El PVPCGC requiere de un modelo de gestión administrativa que sea eficiente, es por ello que se propone diseñar a la brevedad los manuales de organización, ya que son herramientas a través de las cuales se podrá hacer una división y agrupamiento de las funciones y actividades similares. Esto permitirá enunciar con claridad los procesos que habrán de desarrollarse en cada una de las áreas.

Respecto a la organización del PVPCGC, se optó por una división departamental funcional: que consiste en “agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal”.⁹⁵

El que el posgrado cuente con un manual de procedimientos le permitirá simplificar el trabajo, determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones, mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso y así reducir costos y tiempos.

Un reto que se tiene al trabajar de manera interinstitucional y que se detectó en la evaluación, como algo secundario pero de gran afectación para el posgrado, está relacionado con la rigidez en los requisitos y trámites relacionados con el control escolar de la UAM-I. El PVPCGC sufre lo que retoma Mirna Flores, en su texto *Gestión institucional en educación a distancia* de Vizcaino y Orozco:⁹⁶ “los sistemas automatizados de información administrativa que actualmente operan las IES, están principalmente diseñados para atender al estudiante local que hace solicitudes remotas pero que finalmente requiere hacer acto de presencia para completar los trámites, lo cual constituye un obstáculo en los sistemas a distancia”. Si bien, en el posgrado no se ha solicitado la presencia de los egresados que radican fuera del D.F. y del país, un gran problema es que no se ha entregado el título a todos los que han concluido el posgrado, esto se debe a que los afectados no entregan documentación en tiempo y forma y esta carencia se detecta hasta el final del posgrado, consecuencia de no tener claras las etapas y procedimientos; o bien, porque aun cuando entregó correctamente sus documentos, hubo fallas al interior del Departamento de Sistemas Escolares y el gestor del posgrado, de tal forma que no se le registró debidamente.

⁹⁵ Munich, Lourdes (et. al.) Administración de instituciones educativas. México, Trillas, 2011. p. 112

⁹⁶ Citado en FLORES B. María Mirna. *Gestión institucional en educación a distancia*. México, UDGVirtual. 2012. p. 15.

Finalmente, llevar a cabo este tipo de experiencias laborales es muy enriquecedor, sin importar los obstáculos que lleguen a presentarse. El PVPCGC es un buen proyecto, que para seguir operando con excelente calidad debe reestructurarse desde sus bases y es mi deseo que este informe ayude a lograrlo.

Obras consultadas

BARBERÁ, Elena, Mauri, Teresa y Onruba Javier. “Sentido y finalidad de la evaluación de la calidad educativa de la enseñanza y el aprendizaje con TIC” en BARBERÁ, Elena (et. Al) *Educación con Aulas virtuales: Orientaciones para la innovación en el proceso de enseñanza – aprendizaje*. España, Antonio Machado, 2004.

BASABE Peña, Fabián. *Educación a Distancia en el nivel superior*. México, Trillas, 2007.

CABRERO Almenar, Julio y Romero Tena, Rosalía (coords.) *Diseño y producción de TIC para la formación*. Barcelona, UOC, 2010.

CASAMAYOR, Gregorio. (Coord.) *La formación on-line. Una mirada integral sobre el e-learning, b-learning...* Barcelona, Graó, 2010.

FLORES B. María Mirna. *Gestión institucional en educación a distancia*. México, UDGVirtual. 2012.

DURÁN Ramos, Teresita. “La administración educativa como área de trabajo pedagógico” En *Paedagogium*. Revista Mexicana de Educación y Desarrollo del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica. Segunda Época, Año 5, Núm. 29 sept- oct 2006. pp. 4-7

GARCÍA Aretio, Lorenzo. (et al). “Capítulo 14. La educación a distancia.” en *Claves para la educación. Actores, agentes y escenarios en la sociedad actual*. España, Narcea/UNED, 2009.

MORTERA, Fernando (Coord). *Educación @ Distancia y Diseño Instruccional. Conceptos básicos, Historia y su Relación Mutua*. Ediciones Taller Abierto, México, 2002.

MUNICH, Lourdes (et. al.) *Administración de instituciones educativas*. México, Trillas, 2011.

OGALDE Careaga, Isabel y González Videgaray Maricarmen. *Nuevas tecnologías y educación. Diseño, desarrollo, uso y evaluación de materiales didácticos*. México, Trillas, 2009

ROLDÁN David, et. Al. *Gestión de proyectos de E-learning*. México, Alfaomega grupo editor, 2011.

ROSAS Velasco Ixel. *Curso de Inducción para alumnos. Información Académica y Administrativa del Posgrado Virtual*. Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural. Coordinación Académica. CENART/OEI/UAM-I. México, Agosto, 2010.

SANJUAN, Sanjuan Rosario. Trabajo pedagógico realizado en el Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural CENART/ OEI/ UAM-I. Informe académico de actividad profesional para obtener el título de Licenciada en Pedagogía. México, UNAM, abril 2009.

----- . *Propuesta de evaluación para el Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural*. Documento de trabajo. Junio 2011, México,

Sitios web consultados

ANUIES. *Red Nacional de Educación Superior a Distancia*. [Consultado el 16 de octubre de 2012] Disponible en:

http://www.anui.es.mx/r_academicas/red_nal.php

CABERO, Julio. *Bases pedagógicas del e-learning*. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC) [artículo en línea]. Vol. 3, n.º 1. UOC. 2006. [Consultado el 19 de octubre de 2012]. Disponible en

<http://www.uoc.edu/rusc/3/1/dt/esp/cabero.pdf> ISSN 1698-580X

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA). *Programa Nacional de Cultura 2007-2012*. México, 2007. [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en:

http://www.conaculta.gob.mx/transp_pdf/PNC2007_2012.pdf

Diario Oficial de la Federación. (DOF) *Decreto que crea la Universidad Abierta y a Distancia de México*. México, 19 de enero de 2012. [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5230365&fecha=19/01/2012&print=true

GARCÍA Aretio, Lorenzo. *Historia de la Educación a Distancia*. [Consultado el 20/05/2012] Disponible en [http://ried.utpl.edu.ec/images/pdfs/vol2-](http://ried.utpl.edu.ec/images/pdfs/vol2-1/historia.pdf)

[1/historia.pdf](http://ried.utpl.edu.ec/images/pdfs/vol2-1/historia.pdf)

ILCE. *Programa de Educación a Distancia (PROED)*. [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en:

http://observatorio.ilce.edu.mx/pop_ups/ObservatorioILCE_AE_PROED.html

ROVIRA, César. *Diagrama de Pareto herramienta básica para la mejora de la Calidad*. [Consultado el 12 de febrero de 2012] Disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto/

Secretaría de Educación Pública. *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*.

México, SEP. 2007. [Consultado el 19 de octubre de 2012]. Disponible en:
<http://basica.sep.gob.mx/dgme/pdf/cominterna/ProgramaSectorial2007-2012.pdf>

UnADM. *Lanzamiento del Sistema Nacional de Educación a distancia*. [Consultado el 16 de octubre de 2012] Disponible en:

http://www.unadmexico.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=327%253Alanzamiento-del-sistema-nacional-de-educacion-a-distancia&catid=44%253Alo-mas-relevante-&Itemid=57

Antecedentes. [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en

http://www.unadmexico.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=64

Misión, visión y objetivo general. [Consultado el 19 de octubre de 2012]

Disponible en:

http://www.unadmexico.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=172

UNAM. *¿Qué es el Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia?* UNAM/SUAYED. [Consultado el 19 de octubre de 2012] Disponible en:
http://distancia.cuaed.unam.mx/que_es.php

Anexos

Anexo 1. Relatoría de funciones del personal operativo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

Mtro. Hugo Enrique Martínez Aquino: Control escolar.

- Atender dudas sobre la documentación de manera personal, telefónica y vía correo electrónico a los y las interesados en ingresar al posgrado.
- Revisar la documentación digitalizada de los alumnos aceptados a la Especialización y resolver dudas sobre la misma, así como el seguimiento de la entrega de la documentación.
- Recibir y archivar la documentación de los alumnos de la especialización y diplomado en Políticas Culturales y Gestión Cultural.
- Presentar dicha documentación ante la coordinación de sistemas escolares para su cotejo y posterior generación de la matrícula escolar.
- Mantener comunicación con los alumnos de la especialización y/o diplomado sobre cualquier problema que resulte del anterior proceso.
- Realizar ante diferentes instancias de la Universidad Autónoma Metropolitana trámites de registro (matriculación), inscripción, reinscripción, revalidación (en su caso), solicitud de emisión de certificados y constancias, prórrogas y titulación.
- 7.- Coordinar con los alumnos/as las fechas de firma de Diploma (en Rectoría) y entrega del mismo en la Oficina de Titulación.
- Colaborar en el registro de calificaciones de los alumnos de la Especialización en las actas respectivas.
- Colaborar con la coordinación de la Especialización en lo que toca al alta de asignaturas, firma de las actas de las UEA's y en general, los distintos aspectos administrativos del programa.
- Representar a quienes lo soliciten, mediante carta poder, para todos aquellos trámites en que sea necesaria la presencia de los alumnos de la especialización.
- Tramitar apostillos de documentos solicitados por los alumnos extranjeros de la Especialización.
- Hacer envíos de la documentación a los interesados vía mensajería y postal.
- Asistir, cuando sea requerido, a las reuniones operativas del programa.

Dra. Alba Elena Ávila González: Coordinadora de tutores

- Participar en la evaluación y selección de los candidatos a la Especialización-Diplomado.
- Invitar, coordinar y atender a los tutores de las VIII UEA's del tronco común de la Especialización en Políticas Culturales y Gestión Cultural.
- Hacer observaciones a los contenidos, programas, ejercicios y foros de la Especialización y Diplomado.
- Colaborar con la coordinación en todos los aspectos académico-administrativos del programa.
- Organizar el registro de calificaciones de los alumnos de la Especialización en las actas respectivas.
- Representar, cuando sea necesario, a la Especialización ante las autoridades de la Universidad o los corresponsables del programa.
- Representar a la UAM en las reuniones operativas del programa.

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA

Marlene Hernández: Administración de recursos financieros

- Contratación de personal
- Gestión de honorarios mensuales del personal operativo
- Recepción y administración de colegiaturas
- Envío de recordatorios a alumnos que tienen oportunidad de hacer pagos
- Contratación de tutores
- Gestión de pagos de tutores de UEAs Especializadas
- Compras de material y pagos a proveedores
- Pago de colegiaturas a la UAM
- Elaboración de informes financieros semestrales
- Elaboración de diplomas y constancias
- Envío de documentación a alumnos
- Elaboración de constancias de aceptación, inscripción y avance a solicitud de los alumnos
- Impresión y distribución de publicidad
- Difusión de convocatorias del posgrado
- Elaboración de bases de datos de nuevas generaciones
- Atención a los correos dirigidos a gestioncultural@correo.cnart.mx y a mhernandez@oei.org.mx ya sea de alumnos, ex alumnos y público interesado
- Apoyo al Cenart y la UAM en diversas actividades
- Revisión de contenidos de la plataforma
- Revisión de vigencia de links
- Seguimiento de entrega de documentación
- Elaboración de concentrados y entrega de información administrativa del posgrado

Noe Ordaz: Apoyo en la administración de recursos financieros

- Apoyo en la gestión de honorarios mensuales del personal operativo
- Apoyo gestión de pagos de tutores de UEAs Especializadas
- Apoyo compras de material y pagos a proveedores
- Impresión y distribución de publicidad
- Difusión de convocatorias del posgrado
- Apoyo en la elaboración de constancias

CENTRO NACIONAL DE LAS ARTES

Ing. Nelly Flores Juárez: Soporte Técnico

- Actividades permanentes.
 - Investigar sistemas para optimizar la utilización de respaldos de ediciones anteriores.
 - Administración y atención a las redes sociales del posgrado (facebook, twitter, free... etc)
 - Mantenimiento preventivo y correctivo del Aula Virtual.
 - Respaldo de las unidades en uso.
 - Soporte técnico a alumnos, tutores, administración escolar y administrador de la UAM.
 - Actualización de unidades de enseñanza aprendizaje.
 - Calificaciones (creación de escalas, porcentajes y formulas)
 - Actualización del sistema LMS (sistema de gestión de aprendizaje, *Moodle*)
 - Administración del Aula Virtual.
 - Realización de pruebas de funcionamiento, programación y posible aplicación de las herramientas para el posgrado.

- Consultas permanentes con el área de soporte técnico de *moodlerooms*.
- Actividades por periodos.
 - Actualización del Sistema Administrador de Contenidos (CMS) del Posgrado. (cada seis meses)
 - Realización del mantenimiento preventivo y correctivo en la cuenta de Bluehost.com
 - Preparación del sistema para la selección de candidatos (se realizada durante periodo en que se encuentra abierta la convocatoria)
 - Generación de formato para las unidades especializadas.
 - Generación de base de datos con los usuarios del aula (antes de iniciar una nueva generación)
 - Creación de cuentas de acceso para usuarios del aula (antes de iniciar una nueva generación)
 - Generación y asignación de alumnos en grupos de trabajo (antes de iniciar una nueva generación)
 - Curso de inducción para tutores (antes de iniciar una nueva generación y antes de iniciar las unidades especializadas)
 - Curso de inducción para alumnos (antes de iniciar una nueva generación).
 - Respaldo de las unidades de enseñanza aprendizaje en una Aula Virtual alterna (cada trimestre)
 - Gestión de pagos para *Moodlerooms.com* y *bluehots* (cada 10 meses)

Ixel Rosas Velasco: Administración Escolar

- Administración de la edición que se cursa:
 - Inducción
 - Imparte curso de inducción para alumnos
 - Imparte curso de inducción tutores
 - Tronco común
 - Enlace entre los alumnos y la coordinación de tutores del tronco común
 - Recibe informes de los tutores respecto al desempeño de los alumnos
 - Realiza el seguimiento escolar de los alumnos (calificaciones, ejercicios, participación en foros, etc.)
 - Envía calificaciones a la UAM para asentarse en actas
 - Enlace entre el área de soporte técnico y los usuarios
 - Asesorar a los alumnos en asuntos administrativos específicos
 - Elabora informe de la evaluación realizada por los alumnos a los tutores al término de cada trimestre
 - Área especializada
 - Conformar grupos del área especializada
 - Elabora calendario del área especializada
 - Entrega al tutor listado, solicitud de ingreso, base de datos y proyectos finales para su análisis
 - Imparte curso de inducción a tutores del área especializada
 - Asesora y orienta a los tutores del área especializada en el cumplimiento de sus funciones
 - Asesorar a los alumnos en asuntos administrativos específicos
 - Realiza el seguimiento escolar de los alumnos (calificaciones, ejercicios, participación en foros, etc.)
 - Envía calificaciones a la UAM para asentarse en actas
 - Enlace entre el área de soporte técnico y los usuarios
 - Enlace entre los tutores y el comité académico y el comité general
 - Elabora informe de la evaluación realizada por los alumnos a los tutores al término de la unidad
 - Proyectos finales
 - Informar a la UAM título del proyecto final
 - Dar seguimiento al desarrollo del proyecto

- En casos específicos busca asesor externo
 - Envía calificaciones a la UAM para asentarse en actas
 - Término de la edición
 - Elaborar informes final
 - Seguimiento al trámite de titulación de los egresados de especialización
 - Seguimiento a la entrega de diploma y carta de término de egresados de diplomado
- Nueva edición
 - Convocatoria
 - Proponer, al comité operativo y académico, el calendario de trabajo para la apertura de la nueva edición
 - Proponer, al comité operativo y académico, texto de la convocatoria de la edición
 - Proponer, al comité operativo y académico, modificaciones la solicitud de ingreso
 - Revisar y actualizar la información en el Portal del posgrado
 - Solicitar al área de soporte técnico modificaciones al portal
 - Solicitar el diseño de los materiales impresos y electrónicos para difusión de la convocatoria
 - Difundir por medios electrónicos la convocatoria
 - Analizar los perfiles de los aspirantes al posgrado
 - Proponer, al comité operativo y académico, candidatos seleccionados
 - Publicar lista de resultados
 - Dar seguimiento al proceso de inscripción del alumno
 - Notifica al alumno de nuevo ingreso tutor y claves de acceso al aula
 - Programa académico
 - Proponer, al comité operativo y académico, adaptaciones curriculares a las unidades del posgrado
 - Solicita modificaciones dentro del aula al área de soporte técnico
 - Proponer, al comité operativo y académico, el calendario escolar con base en el calendario de la UAM
 - Entrega al tutor de cada grupo el listado de alumnos, solicitud de ingreso y base de datos para su análisis
 - Diseña curso de inducción al alumno
 - Diseña el curso de inducción a tutores para el uso del aula virtual
 - Solicita al área de soporte técnico conformación de grupos dentro del aula
 - Funciones administrativas
 - Enlace entre el comité operativo y el comité académico
 - Enlace entre el comité académico y el comité general
 - Coordina las reuniones de comité operativo
 - Dar seguimiento a las reuniones de comité general

Anexo 2. Guión de entrevista personal operativo⁹⁷

Indicaciones previas a la realización de la entrevista

- Solicitar una cita a cada entrevistado, indicando que la duración de la entrevista es máximo de una hora.
- Una vez que se esté en el centro de trabajo, buscar un lugar fuera del área de trabajo para realizar la entrevista, a fin de evitar distracciones e interrupciones
- Se debe entrevistar a cada colaborador de manera independiente

Indicaciones durante la realización de la entrevista:

- Brindar en todo momento un trato cordial y amable
- Realizar una breve presentación indicando tu nombre
- Informar que para efectos de calidad y objetividad en la transcripción de las respuestas se grabará la entrevista y solicitar la aprobación del colaborador
- En cada reactivo, formular las preguntas que sean necesarias para obtener la información solicitada
- Una vez que se apruebe la grabación de la entrevista, encender la grabadora e indicar que “a partir de este momento, se está grabando”
- Preguntar si es posible dirigirse de “tú” al entrevistado. Dependiendo de la respuesta la entrevista se formulará en la segunda persona del singular o del plural.
- Iniciar la entrevista indicando: “me encuentro en (institución) con (nombre de la persona a entrevistar). Posteriormente realizar un saludo y exponer el objetivo de la entrevista, se propone el siguiente texto: “(Buenos días o buenas tardes según aplique) agradezco que me permita(s) realizar esta entrevista que tiene como finalidad profundizar en la estructura organizativa del posgrado, sus(tus) respuestas permitirán conocer las fortalezas así como las áreas de oportunidad en la parte administrativa y se traducirán en propuestas para mejorar las condiciones laborales y hacer más eficientes los procedimientos del Posgrado. Por esta razón le(te) solicito que sus(tus) respuestas sean completamente honestas. ”

Al término de la entrevista

- Agradecer el tiempo dedicado para la realización de la entrevista

⁹⁷ Elaborada por Ixel Rosas Velasco.

GUIÓN DE ENTREVISTA

PREGUNTA	NOTA PARA EL ENTREVISTADOR
1. Por favor describe cómo fue el proceso de ingreso e inducción a tu puesto en el Posgrado	La intención de esta pregunta es conocer desde que año colabora en el posgrado, quién lo invitó a participar, si le explicaron cuáles serían sus actividades, con quiénes podrían apoyarse para realizarlas, etc. De igual manera servirá para conocer si en la institución en la que labora cuenta con un manual de procedimientos internos relacionados con las actividades del posgrado. En dado caso de que se informe que sí existen procedimientos, favor de solicitar una copia, este material servirá para analizar si se llevan a cabo
2. Cuál es el puesto que ocupas	Con esta pregunta se pretende determinar si el colaborador puede definir con precisión el puesto que ocupa
3. Cuál es tu horario de trabajo	Lo que se espera de esta pregunta es determinar si el tiempo dedicado al posgrado es proporcional al ingreso percibido, al puesto y a las actividades que realiza
4. Por favor describe cuáles son tus funciones	Se desea delinear las funciones que realiza: actividades, etapas, de dónde provienen los insumos para realizar su trabajo, a quién se los entrega, tiempos que tarda en realizarlas, etc. Con base en sus respuestas profundizar en cómo realiza las actividades paso a paso a fin de corroborar y corregir los procedimientos que se están elaborando. De igual manera servirá analizar si hay duplicidad de funciones.
5. ¿Realizas otras actividades en tu institución, además de las relacionadas con el Posgrado?	En caso afirmativo, indagar cuáles son, cómo organiza sus tiempos, es decir en que horario las realiza o bien, cuántas horas al día/semana dedica al posgrado y cuántas a las otras actividades y por último si percibe un ingreso adicional por realizar dichas actividades. Esta pregunta servirá para determinar si el tiempo que se dedica al posgrado es el suficiente y necesario para realizar todas las actividades inherentes a su puesto.
6. Me puedes indicar cuáles son las funciones que se realizan en las otras dos instituciones organizadoras del Posgrado	Si el colaborador trabaja en la UAM-I, deberá indicar qué es lo que se realiza en el CENART y la OEI y qué hace cada colaborador. Si el colaborador trabaja en el CENART, deberá describir qué se hace en la UAM-I y la OEI y qué hace cada colaborador. Por último, si el colaborador trabaja en la OEI, deberá informar qué es lo que se realiza en el CENART y la UAM-I y qué hace cada colaborador en dichas instituciones.
7. Además del posgrado, tienes otro trabajo.	En caso afirmativo averiguar en qué institución, qué puesto, si es posible el ingreso que percibe, los motivos por los que tiene el segundo empleo, las horas dedicadas a la semana y qué días asiste, en qué institución
8. Cuáles son las dificultades que tienes para realizar tus actividades y qué consideras se debería realizar para mejorar la operación del posgrado	En este punto es importante diferenciar si son problemas de comunicación interinstitucional, si es problema de organización personal o institucional, si son problemáticas relacionadas con los tiempos, falta de conocimiento o capacitación para realizar sus actividades
9. Por último, te realizaré algunas preguntas a fin de conocer tu nivel de satisfacción laboral.	Nota para el entrevistador: Marque con una "X" el número que corresponda a la respuesta

PREGUNTA	NOTA PARA EL ENTREVISTADOR				
En una escala del 5 al 1, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, indica:	5	4	3	2	1
9.1. Las actividades que realizas son acordes a tu formación académica					
9.2. Posees las habilidades y conocimientos necesarios para realizar tus funciones					
9.3. El ingreso económico que percibes es acorde a la cantidad de actividades que realizas					
9.4. El ingreso económico que percibes es acorde a tu nivel de estudios					
9.5. El ambiente de trabajo entre el equipo de trabajo y con los coordinadores del posgrado es respetuoso y cordial (Intrainstitucional, en tu institución)					
9.6 El ambiente de trabajo entre el equipo de trabajo y con los coordinadores del posgrado es respetuoso y cordial (Interinstitucional, con las demás instituciones)					
9.7. Existe comunicación efectiva y eficiente entre el equipo de trabajo y los coordinadores del posgrado (Intrainstitucional, en tu institución)					
9.8 Existe comunicación efectiva y eficiente entre el equipo de trabajo y los coordinadores del posgrado (Interinstitucional, con las demás instituciones)					
9.9. Te reúnes con regularidad con el resto del equipo para informar los avances en la realización del posgrado así como solucionar situaciones de conflicto (intrainstitución, en tu institución)					
9.10. Te reúnes con regularidad con el resto del equipo para informar los avances en la realización del posgrado así como solucionar situaciones de conflicto (interinstitucional, con las demás instituciones)					
9.11 Se le informa con anticipación cuando otra institución requiere información que tu posees					
9.12. Recibes con tiempo suficiente la información interna necesaria para realizar tus actividades					
9.13. Recibes con tiempo suficiente la información externa necesaria para realizar tus actividades					

Anexo 3. Atribuciones establecidas en el tercer acuerdo específico de ejecución⁹⁸

SEGUNDA: “LA UAM-I” reconoce que el plan y los programas de estudio [...] a partir del diseño curricular presentado por “EL CENART” y la “OEI”

TERCERA: La Coordinación General de “LOS PROGRAMAS” será compartida por “EL CENART”, “LA UAM-I” y “LA OEI”, a partir del plan y programas de estudio.

La Coordinación General de “LOS PROGRAMAS” de este acuerdo específico de ejecución consiste en orientar el esfuerzo conjunto de las partes, sobre la operación del plan de estudios y programas de las unidades de enseñanza-aprendizaje, en los términos aprobados por “LA UAM-I”; coordinar el trabajo de los especialistas, asegurar el cumplimiento de los fines de las Especialización y Diplomado y evaluar el proceso de los programas.

CUARTA.- Las partes convienen que los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento y desarrollo de la Especialización y del Diplomado serán aportados de acuerdo con las siguientes especificaciones:

1) “EL CONACULTA” a través de “EL CENART” aportará:

La coordinación académica de “LOS PROGRAMAS” a través de la Subdirección de Desarrollo Académico de “EL CENART”

El software necesario para la implementación de la plataforma operativa de “LOS PROGRAMAS”

La participación en el diseño de la plataforma operativa de “LOS PROGRAMAS” y en el diseño gráfico de la página web

La participación en el montaje, operación y administración de la plataforma operativa de “LOS PROGRAMAS”

El control, la generación y la distribución de información sobre el desarrollo de “LOS PROGRAMAS” entre las partes involucradas para su revisión, análisis y evaluación

La coordinación conjunta de la evaluación de “LOS PROGRAMAS”

Actividades de promoción y difusión en medios masivos de comunicación

La participación en la selección y admisión de los candidatos, de acuerdo con los mecanismos aprobados por las tres instituciones

La participación en la selección, incorporación y capacitación de los tutores

El soporte técnico para el mantenimiento de la plataforma operativa de “LOS PROGRAMAS”

El servidor donde se alojará la plataforma operativa de “LOS PROGRAMAS”

La vinculación de programas de investigación y preservación y difusión de la cultura de “EL CENART” con la Especialización en Políticas Culturales y Gestión Cultural, a fin de fortalecer la práctica docente

La organización del sistema de tutorías, y todos aquellos asuntos relacionados con la ejecución de “LOS PROGRAMAS” de acuerdo con las orientaciones de la Coordinación General.

⁹⁸ Tercer Acuerdo Específico de Ejecución que celebran por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes a través del Centro Nacional de las Artes, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura y la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México, D.F. 10 de junio de 2009.

2) "LA UAM-I" aportará:

La coordinación académica de "LOS PROGRAMAS" a través de su División de Ciencias Sociales y Humanidades y en particular del Coordinador de la Especialización en Políticas Culturales y Gestión Cultural, quien se compromete con su institución al tenor de la carta compromiso que firme ante ella

La vinculación de programas de investigación y preservación y difusión de la cultura de "LA UAM-I" con la Especialización en Políticas Culturales y Gestión Cultural, a fin de fortalecer la práctica docente, así como la investigación realizada en "LOS PROGRAMAS", previo acuerdo con la Coordinación General de "LOS PROGRAMAS"

La participación de profesores especialistas, de acuerdo con los procedimientos existentes y sin que se afecte la carga académica asignada en el caso de profesores de "LA UAM-I"

El pago de los tutores del tronco común necesarios para el desarrollo de "LOS PROGRAMAS" considerando que a un tutor le corresponde atender un mínimo de 20 alumnos

El apoyo técnico y soporte académico a los tutores

La participación en la incorporación, selección y capacitación de los tutores

La participación en el proceso de revisión, análisis y evaluación conjunta del desarrollo de "LOS PROGRAMAS"

Actividades de promoción y difusión en medios masivos de comunicación, de acuerdo con sus posibilidades

El control administrativo escolar del programa, conjuntamente con "EL CENART" y "LA OEI" de acuerdo con la normatividad interna de "LA UAM-I" que comprende:

Registro de candidatos

La participación en la selección y admisión de los candidatos, de acuerdo con los mecanismos aprobados por las tres instituciones

Inscripción de alumno

Expedición de diplomas de especialización

La operación de las unidades de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo a la normatividad interna de la UAM y las orientaciones de la Coordinación General de "LOS PROGRAMAS"

La organización del sistema de tutorías y todos aquellos asuntos relacionados con la ejecución de "LOS PROGRAMAS" de acuerdo con las orientaciones de la Coordinación General y de conformidad con la normatividad interna de la UAM

3) "LA OEI" aportará

La participación en la coordinación académica de "LOS PROGRAMAS" a través de la Dirección de la Oficina Regional México

Los honorarios de los expertos que elaboren los contenidos para las unidades de enseñanza-aprendizaje

Los honorarios del personal necesario para la Coordinación operativa e informática de "LOS PROGRAMAS"

La coordinación conjunta para la selección, incorporación y capacitación de tutores

La participación en el proceso de revisión, análisis y evaluación conjunta del desarrollo de "LOS PROGRAMAS"

Las actividades de apoyo a la promoción y difusión en medios masivos de comunicación

Actividades de promoción y difusión entre la comunidad Iberoamericana

La participación en la selección y admisión de los candidatos, de acuerdo con los mecanismos aprobados por las tres instituciones

La vinculación de programas de investigación y preservación y difusión de la cultura de "LA OEI" con la Especialización en Políticas Culturales y Gestión Cultural, a fin de fortalecer la práctica docente

Expedición de los diplomas del Diplomado

QUINTA.- “EL CENART”, “LA OEI” Y “LA UAM-I” acuerdan constituir una Coordinación de Operación y Seguimiento, la cual estará integrada por representantes de cada una de ellas, respetando las disposiciones normativas aplicables, la cual tendrá como funciones participar en:

La coordinación, asesoría y atención a los tutores durante la realización de sus funciones académicas

El seguimiento al desarrollo académico de los alumnos y participantes y la atención a sus dudas académicas, escolares y técnicas

El diseño y aplicación de los criterios académicos que regulen el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes

La elaboración, revisión o actualización de los planes y programas de estudio, así como de los materiales académicos de apoyo

La determinación de medidas y procedimientos extraordinarios que se deriven de la aplicación de “LOS PROGRAMAS” tanto en los aspectos académicos como escolares y administrativos.

OCTAVA.- Las partes convienen que una de las características de “LOS PROGRAMAS” es lograr la sostenibilidad de los mismos, para lo cual se integrará un Comité para el uso y distribución de los recursos, en el cuál estarán representadas las tres instituciones de acuerdo a su aportación financiera y técnica en la realización de “LOS PROGRAMAS” por partes iguales.

DÉCIMO PRIMERA.- LA OEI será quién reciba los ingresos tanto nacionales como internacionales, mismo que serán depositados en un fondo creado especialmente para este fin por “LA OEI”, quien informará semestralmente del comportamiento financiero del fondo o cuando lo soliciten las otras partes.

DÉCIMO SEGUNDA: “LA OEI” se compromete a realizar, en moneda nacional, los traspasos del monto total de fondos y aportaciones que le correspondan a la UAM por concepto de procesos de admisión, cuotas anuales, trimestrales, créditos y otorgamientos de diplomas, durante la semana de inscripciones del primer trimestre de la especialización/Diplomado

DÉCIMO SEXTA.- Los derechos patrimoniales de autor de los contenidos para las unidades de enseñanza-aprendizaje, han sido cedidos por los autores a “LA OEI” y serán puestos a disposición de la Especialización y Diplomado en Políticas Culturales y Gestión Cultural, cualquier cambio al proyecto original deberá ser aprobado expresamente por las partes y propuesto en su caso, a los autores.