

LA METODOLOGÍA Y LA PLANIFICACIÓN EN UN SISTEMA DE EDUCACIÓN ABIERTA/DISTANCIA

Gustavo F.J. Cirigliano

*Caminante, son tus huellas
el camino, y nada más;
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.*

Antonio Machado

POR QUÉ USAR METODOLOGÍAS

Utilizaremos el término «sistema de educación abierta/distancia» (S.E.A.D.) para indicar que se trata de una *forma organizada que hace posible la educación abierta, pudiendo ésta ser simultáneamente a distancia*. Puede referirse a cualquier nivel de la educación, no sólo al superior.

Una *metodología* para establecer y operar un S.E.A.D. es un conjunto estructurado y secuenciado de acciones a realizar o de pasos y momentos que se van siguiendo y alcanzando para hacer posible y factible la modalidad de educación abierta/distancia. La metodología coincide, por tanto, con el cómo se hace, cómo se organiza un sistema de educación abierta/distancia.

Las metodologías cumplen una doble función. Primero, sirven para *establecer*, cumpliendo los pasos uno tras otro, un S.E.A.D. nuevo, para organizarlo; permiten su planificación y organización, pues funcionan a modo de un plano que guía la construcción de un edificio.

Segundo, sirven para *evaluar un S.E.A.D. ya existente*. En posesión de la identificación de los componentes básicos y de su secuenciación y enlace se va recorriendo palmo a palmo y revisando el S.E.A.D. existente hasta encontrar las fallas o carencias a la vez que ponderar los aciertos. Aunque hemos hecho referencia solamente a esa doble función de la metodología, es posible también usarla para una tarea de *transformación* de un sistema educativo o cultural ya existente en un S.E.A.D.

Las metodologías (conjunto secuencial de pasos) que sirven a aquella doble función (crear y evaluar un sistema), suelen presentarse o expre-

sarse mediante un *modelo normativo* que constituye el diseño ideal, la conjunción teórica de todos los componentes. Un modelo normativo no refleja una realidad sino el dibujo ideal de una realidad posible. (Puede decirse que un modelo normativo es al modo del croquis de un aparato, como el esquema de un artefacto, que no representa a ninguno pero simboliza a todos).

El modelo no tiene solamente la ventaja de que anticipa la realidad que quiere construirse, sino que permite asegurar el cumplimiento de las funciones de las partes. La existencia de un modelo normativo, que puede ser visto como un mapa, impedirá que varias unidades u órganos de una misma institución acometan la misma tarea; evitará que exista alguna unidad que no cumpla ninguna tarea determinada, permitirá que las actividades se secuencien y articulen debidamente, y que el personal involucrado pueda llegar a tener una idea de la totalidad de la institución y del proceso que en ella se cumple, pues al entender todo el proceso puede entender el sentido de la parte que le corresponde cumplir. Permite el control de funcionamiento de las partes; reemplazar o suplir, mediante procedimientos afines, la tarea que una parte falla en cumplir, impidiendo que se interrumpa la totalidad del proceso; permite fijar tiempos, establecer responsables para el cumplimiento de las tareas, facilitar la existencia de canales de información y cuantificar costos.

METODOLOGÍA P.D.L.S. DE LA OPEN UNIVERSITY

En la metodología P.D.L.S. (Planning a Distance Learning System) adoptada, como resultado de su rica experiencia, por The Open University para la planificación y organización de universidades a distancia y de sistemas de educación abierta/distancia, el proceso, visto desde el nivel del diseño institucional, incluye los siguientes trece pasos, acciones, momentos o componentes a cumplir o realizar.

1. Sistema del «curso»

1. En este momento inicial se hace necesario establecer las razones que llevan a adoptar un sistema abierto/distancia, dar respuesta al *por qué* del sistema, y explicitar qué necesidades educativas viene a resolver y por qué se le necesita.

2. *A quiénes* se dirige el S.E.A.D. significa determinar la población o público del mismo, con su pertinente caracterización.

3. Determinar los cursos a ofrecer o las actividades de aprendizaje, es determinar el *qué* del S.E.A.D.

4. Este momento sirve para determinar los *medios* a usar, es decir, se fija la política institucional de medios, o el *cómo*.

5. Sigue luego la actividad principalísima de la *elaboración* intelectual o académica del curso, o sea del material instruccional del mismo.

6. Hay que ocuparse ulteriormente de la *reproducción* del material instruccional elaborado.

7. Proceder a la *distribución* del mismo, mediante mecanismos que aseguren eficacia y rapidez.

2. Sistema del «estudiante»

8. Inscripción del estudiante y registro continuo de su actuación académica.

9. Apoyo al aprendizaje del estudiante.

10. Evaluación de los aprendizajes.

3. Programas regulativo y de apoyo

11. Organización y administración del sistema.

12. Gobierno y control del sistema.

13. Recursos y financiamiento.

Éstos son los trece pasos o momentos a tener en cuenta, según la metodología P.D.L.S., para establecer o para evaluar un S.E.A.D. Será posible evaluar un S.E.A.D. ya existente, porque tales pasos o momentos o componentes del proceso son, al mismo tiempo, *categorías* de análisis, mediante las cuales se desmenuza un sistema en sus partes y se le puede juzgar y ponderar.

Como se ve, si se procede a agrupar los momentos, se encuentra uno frente a dos sistemas, dentro del llamado *enfoque de sistemas* o enfoque sistémico: el del curso y el del estudiante, más los programas de tipo regulativo y de apoyo. Se suele entender el término «sistema» como el conjunto de procesos que transforman lo que en él ingresa (*input*) en otro producto (*output*).

MODELO NORMATIVO PARA LOS CURSOS DE LA U.N.A. (UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA, DE VENEZUELA)

Aunque el modelo al que haremos referencia a continuación es más circunscrito que el anterior, pues se refiere principalmente al «diseño,

producción, instrumentación, ejecución y evaluación de cursos», su alcance es suficientemente ilustrativo y digno de interés.

Este modelo también distingue trece pasos o momentos que en el presente caso reciben la denominación de tareas o actividades.

Tales tareas o actividades son concebidas dentro de fases a las cuales se asignan tiempos de cumplimiento.

1. Fase de planificación (cuatro semanas)

1. Investigación ocupacional.
2. Diseño curricular.
3. Elaboración del plan de curso.

2. Fase de diseño-producción (treinta y nueve semanas)

4. Elaboración del medio maestro.
5. Elaboración de instrumentos de evaluación.
6. Producción de medios complementarios.
7. Revisión y entrega del prototipo instruccional.

3. Fase de instrumentación (ocho semanas)

8. Instrumentación de las condiciones de aprendizaje y evaluación.
9. Selección y entrenamiento de asesores en centros locales.
10. Edición y reproducción del prototipo.
11. Entrega del curso.

4. Fase de ejecución (ocho semanas)

12. Actividades de aprendizaje del curso.
13. Actividades de evaluación del aprendizaje.

A cada una de estas tareas o actividades se le ha previsto un procedimiento por el cual se efectúa el control de calidad en la operación ejecutada y en el producto obtenido.

Al lector le resulta fácilmente identificable la relación entre estas actividades y los momentos del P.D.L.S. Puede señalarse la siguiente correspondencia:

P.D.L.S. Modelo normativo U.N.A.
(Universidad Nacional Abierta)

| | |
|----|----------------|
| 1 | — |
| 2 | 1 |
| 3 | 2 |
| 4 | — |
| 5 | 3, 4, 5, 6 y 7 |
| 6 | 10 |
| 7 | 11 |
| 8 | — |
| 9 | 8, 9 y 12 |
| 10 | 13 |
| 11 | — |
| 12 | — |
| 13 | — |

El hecho de que falte correspondencia para los momentos 1, 4, 8, 11, 12 y 13 se explica porque —como se indicó anteriormente— el modelo normativo de la U.N.A. que estamos citando, está circunscrito a la producción de los cursos y a su aprendizaje sin referirse a todo el ámbito operativo de un S.E.A.D.

**MODELO NORMATIVO DEL PROCESO OPERATIVO
DE UN S.E.A.D.**

A continuación se presenta un modelo teórico que distingue actividades a cumplir y habrá de servir para el análisis de cada una de ellas (ver figura 1). La propuesta es que no sólo se conozcan los componentes de un S.E.A.D. sino que la información atienda a su realización práctica.

1. Etapa de política y planificación

1. Fin y medios = razón de ser del S.E.A.D. y política de medios.
2. Determinación del perfil del usuario y del perfil del egresado.
3. Estructura organizativa.

2. Etapa de elaboración académica del material instruccional

Subetapa: diseño académico

4. Diseño curricular.

5. Constitución de las U.I.D. (Unidad integral de diseño y desarrollo, equipo redactor de los cursos).

6. Plan de curso, con la determinación del modelo de diseño instruccional y los criterios de evaluación.

Subetapa: elaboración intelectual del material instruccional

7. Desarrollo del medio principal y medios complementarios.

8. Confección de instrumentos de evaluación.

3. *Etapas de administración académica de los cursos*

Subetapa: acondicionamiento de la infraestructura

9. Organización de los centros.

10. Reproducción del material instruccional.

11. Distribución del material instruccional.

12. Inscripción del estudiante en el S.E.A.D. o curso, y registro de sus aprendizajes.

Subetapa: aprendizaje

13. Organización de situaciones de aprendizaje y tutorías.

14. Aprendizaje del material instruccional.

15. Evaluación del aprendizaje.

Puede incluirse en el modelo una estimación de tiempos que, aunque es resultado de la experiencia, es meramente indicativa y puede variar mucho en la medida en que se alteren el número o el peso de los componentes del proceso.

Es observable que en el modelo presentado no se da una correspondencia unívoca con los pasos del P.D.L.S. ni con las actividades del modelo de la U.N.A. porque se han diferenciado y valorado expresamente otros componentes; pero aun cuando la correspondencia no sea completa, no se observa contradicción entre los tres modelos.

A partir de un modelo normativo —similar al de la figura 1— una institución puede luego establecer su propio «modelo operativo» según la importancia y significación que estime ha de corresponder a cada uno de los componentes de su proceso S.E.A.D., según las posibilidades prácticas y medios de que disponga, según las peculiaridades de la sociedad en la que se inserte y según sea la singularidad de su propia naturaleza y razón de ser.

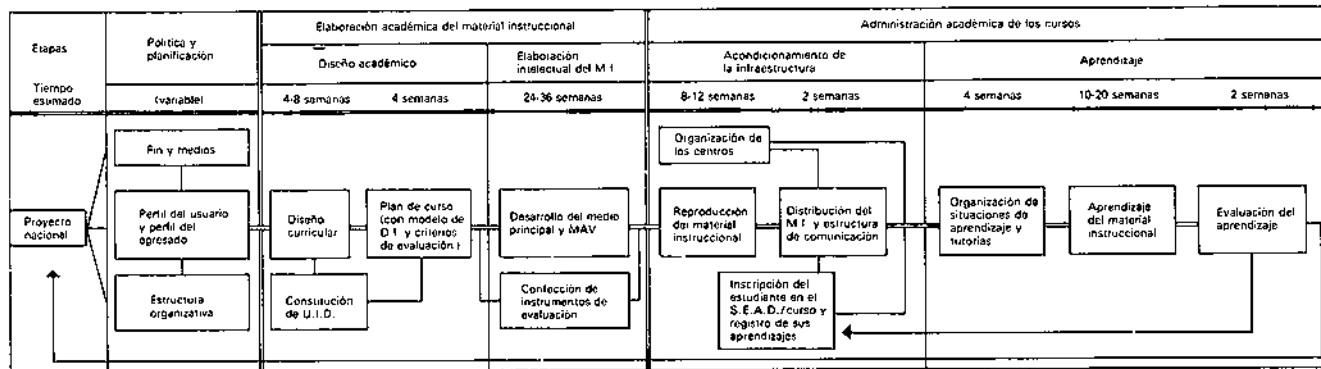


Figura 1. Proceso operativo de un S.E.A.D. (modelo normativo.)

FIN Y MEDIOS: RAZÓN DE SER DEL S.E.A.D. Y POLÍTICA DE MEDIOS

*Bueno es saber que los vasos
nos sirven para beber;
lo malo es que no sabemos
para qué sirve la sed.*

Antonio Machado

Las instituciones educativas no se dan en el vacío. Forman parte, representan, traducen y animan la sociedad en la que se encuentran o a la que apuntan. Lo mismo pasa con un S.E.A.D. Si bien técnicamente su organización y conducción depende de ciertas instancias y conocimientos pedagógicos, desde el punto de vista de su inserción social refleja y trasunta una definida voluntad política. Su creación suele enmarcarse en la política educativa de un determinado país o sociedad.

Pero, a su vez, esta política educativa extrae su sentido y su fuerza del proyecto de esa sociedad, de su «proyecto nacional» que a modo de ideal o conjunto de valores o identidad histórica o argumento del futuro o herencia del pasado, aglutina y enlaza a los integrantes, les convierte en protagonistas (y antagonistas) del drama, da sentido y razón de ser a sus roles, y descarta personajes, instituciones y propuestas mientras crea y sostiene nuevas empresas.

Un S.E.A.D., en suma, traduce o encarna la política de la institución que lo promueve, depende de la política educativa del país o sociedad en la que se halla, y es congruente y realiza, a su nivel, el proyecto nacional, entendido como argumento (es decir, plan de acción) de esa sociedad.

Con ese marco al que habrá que remitirse en situaciones de incertidumbre e indecisión, cabe acercarse a este primer momento que equivale a la búsqueda de una justificación para establecer un S.E.A.D. Tal justificación suele apoyarse en la consideración de dos aspectos. Primero, la existencia de fallas o deficiencias que no pueden remediarse a través del sistema educativo existente, sea éste cual fuere, y segundo, el esclarecimiento de las necesidades, ideales y posibilidades que una sociedad o institución tiene y que la motivan a implantar un S.E.A.D. El primer aspecto se relaciona más bien con las carencias, con lo negativo, mientras el segundo apunta a las propuestas, lo positivo.

Este momento exige hacer explícito el sentido, la razón de ser el S.E.A.D. el «fin» del sistema que se intenta, pues es el fin lo que moviliza a la acción.

Un S.E.A.D. puede hallar su razón de ser en un enfoque principalmente remedial o supletorio, pero puede también tener valor por sí mismo, como un instrumento que, dentro de un enfoque de educación permanente, intenta brindar un efectivo acceso al saber y la cultura a un gran número.

Es decir, puede aceptarse que un S.E.A.D. sea a la vez *remedial* (en la medida en que viene a cumplir actividades y a brindar oportunidades de aprendizaje que no son suministradas a determinados públicos por otras instituciones de la sociedad) y también tenga carácter *sustantivo*, pues viene a satisfacer necesidades culturales específicas y peculiares que confieren singularidad a su quehacer cultural, especialmente por lo que ofrece.

Se ha dicho, que este momento implica establecer el «fin» del sistema a proponer, y que el fin es el que pone en marcha la acción. Lo que se pretende lograr, lo que se quiere alcanzar mueve a la transformación. Detectar las deficiencias implica, por lo tanto, una voluntad de corregirlas, en este caso, por otros medios.

Una forma práctica de determinar las deficiencias en un sistema educativo consiste en valerse de una lista que registre las probables deficiencias hallables en cualquier sistema para verificar después cuáles se dan en la realidad educativa que se analiza. Por ejemplo:

- alto número de sujetos sin oportunidades en un área dada del saber y la cultura;
- escasas oportunidades escolares para satisfacerlas;
- escasez de docentes de determinadas áreas;
- bajo nivel de preparación de los docentes;
- bajo *status* de los docentes;
- escasa posibilidad de educación para las mujeres;
- escasa posibilidad de educación para los adultos;
- escasa posibilidad educativa en determinadas regiones geográficas;
- escasa posibilidad de educación para otros sectores: campesinos, obreros, extranjeros, etc.;
- poca pertinencia entre los estudios efectuados y las expectativas de los individuos o de la sociedad;
- reducido acceso a la educación de grupos mayoritarios;
- notoria indiferencia ante los estudios, tal como son ofrecidos por el sistema vigente.

Ciertas carencias, detectables en la anterior enumeración se convierten en elementos *decisivos*; a veces, para la determinación de la conve-

niencia de instaurar un S.E.A.D. Aunque cabe notar que a la vez ciertas deficiencias del sistema existente pueden convertirse en las *condiciones* que hacen posible —y aun necesario— un S.E.A.D. Por ejemplo:

- una población muy esparcida en el vasto territorio de un país;
- la existencia de grupos o sectores que no pueden acudir a los cursos escolares regulares;
- la existencia de numerosos adultos que no pudieron estudiar cuando niños o jóvenes;
- disparidad y heterogeneidad en la educación de una determinada población;
- la existencia de una gran demanda de educación que no puede satisfacerse a través de la escolaridad en vigencia;
- escasez de profesores y de escuelas;
- escasez de fondos para dotar de una adecuada infraestructura física al sistema escolar convencional.

La enumeración anterior registra lo que podría denominarse como *carencia activa* en la medida en que su ausencia origina una acción. Pero además se requiere, para programar un S.E.A.D., la existencia de otras determinadas condiciones positivas. Por ejemplo:

- la existencia de alguna modalidad de medios de comunicación social (radio, televisión, cine, etc.);
- la existencia de algún sistema de transportes;
- la existencia de canales de comunicación (correo, teléfono, etc.);
- la existencia en el público al que se dirige de una actitud o disposición a aprender de modo independiente;
- una actitud dispuesta a aceptar las ventajas y las desventajas de un sistema nuevo de educación (abierto/distancia);
- la intención, por parte de ciertos sectores sociales, de aceptar que no se integre el S.E.A.D. con las otras modalidades educativas existentes;
- una buena disposición a asignar algún tipo de presupuesto para ponerlo en marcha;
- la disponibilidad de personal docente entrenado en técnicas de educación abierta/distancia.

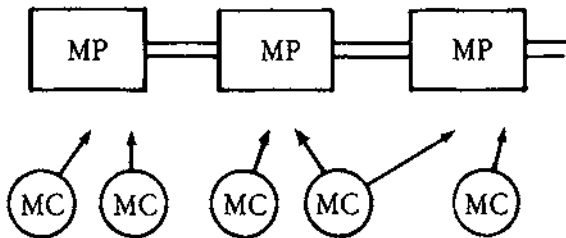
Si bien en el enfoque precedente un S.E.A.D. parece derivar su razón de ser de su carácter principalmente «remedial» (correctivo o supletorio), con todo cabe afirmar que un S.E.A.D. puede tener valor por sí mismo, en tanto instrumento que, dentro del enfoque de educación

permanente, es diseñado para permitir a todos un efectivo acceso al saber. En tal caso el S.E.A.D. justifica su razón de ser o fin para la propuesta de lo nuevo, inédito y sustantivo, en su enmarque en la política educativa con la que guarda congruencia.

Explicitado el fin, hay que señalar los medios. En este primer momento corresponderá fijar o establecer la política institucional de medios del S.E.A.D. Ello implica determinar su característica principal: a distancia o presencial (recordar que un sistema de educación abierta puede ser presencial), el grado de combinación o mezcla entre ambas modalidades, la determinación del medio principal (*master medium*), imprescindible en el caso de la educación a distancia; igualmente, los medios complementarios a usar (programas de televisión, radio y otros medios audiovisuales), las características del material escrito: texto, antología, guías, etc.

Una política de medios para un S.E.A.D. puede optar entre estas dos alternativas:

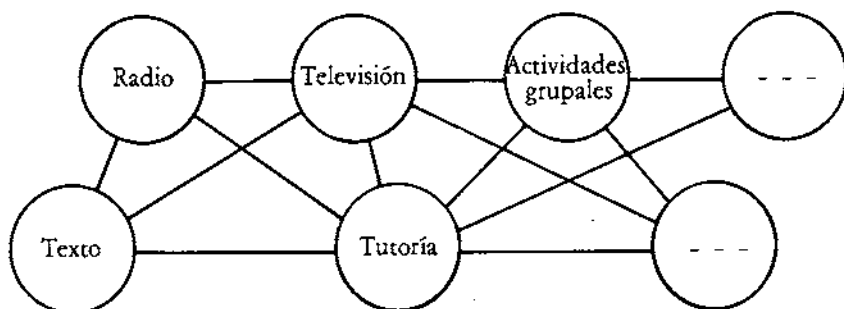
1. La determinación de un *medio principal* (MP) en el que se centre el mayor esfuerzo de facilitación del aprendizaje (llamado a veces también «medio maestro») y que puede ser escrito, gráfico o impreso (aunque podría ser la televisión u otro medio), acompañado de medios secundarios o *complementarios* (MC), considerados de refuerzo o de apoyo. En este caso, se da una subordinación de los diversos medios a uno principal que lleva la línea central del aprendizaje:



El medio principal suele ser el texto impreso, mientras que entre los otros medios se encuentran la televisión, la radio, la prensa, procedimientos de audiovisión, las guías, los *kits*, las tutorías, las actividades grupales, los círculos de estudio, las residencias o *stages* y las bibliotecas.

2. Se habla de *multimedios integrados* cuando algunos de los diferentes medios mencionados anteriormente se coordinan entre sí formando todos una unidad donde cada uno, sin subordinarse a otro,

aporta lo peculiar, que le es propio, para tornar más efectivo el aprendizaje. Se da una *igualdad diferenciada* de los medios:



La política de medios decide el «material instruccional», o sea, el modo como se vehiculizará el contenido (sea a través de un medio principal y medios complementarios, sea a través de multimedia integrados).

El «material instruccional», en el primer caso, se compondrá de un medio principal, habitualmente en forma impresa, y por lo tanto denominado también *material escrito*, y de medios complementarios.

A ese «material instruccional», debido a la inclusión del diseño instruccional o forma de tratar y secuenciar los contenidos, se le llama también «material estructurado».

Aunque la decisión final entre las dos alternativas citadas pueda basarse en razones de costo, en facilidades de infraestructura, en la política institucional o en el interés nacional, no puede ignorarse que, desde un punto de vista pedagógico, en alguna medida se está eligiendo o favoreciendo una *teoría del aprendizaje* por encima de otra según la preferencia de medios y el modo de combinarlos que se decida.

Así como importa establecer una política de medios, será conveniente hacer explícita la teoría del aprendizaje que dicha elección sostiene y que se operativiza en la alternativa elegida; ello permitirá tener congruencia luego, cuando puedan suscitarse conflictos entre el diseño curricular, el diseño instruccional y la evaluación.

Y, finalmente, también la política de medios decide la *estructura de comunicación* o modalidad de circulación para el dar y recibir, según se elija el correo, la televisión, los centros, etc.

Parece que en la política de medios y de comunicación cuando se decide la combinación de los medios, uno de ellos, por lo menos, debe ser de doble vía para hacer posible la circulación. La Open University al combinar correo, televisión y centros, ha elegido al menos dos medios de doble mano.

PERFIL DEL USUARIO Y PERFIL DEL EGRESADO

*No sabiendo
los oficios
los haremos
con respeto.
Para enterrar
a los muertos
como debemos
cualquiera sirve, cualquiera...
menos un sepulturero.*

León Felipe

Luego de determinar la razón central por la que se justifica crear o establecer un S.E.A.D. (es decir, qué deficiencia específica viene a resolver, a qué problema concreto quiere dar solución, qué vía nueva instaura) y de haber elegido los medios, es pertinente precisar el público o población con la que se va a actuar.

Existe una serie de variables a considerar para caracterizar la población del sistema. No siempre será posible obtener información sobre todas las variables pero toda la que se obtenga resultará una guía importante para caracterizar al posible estudiante del S.E.A.D., o dicho de otro modo, para definir el *perfil del usuario* del sistema. A modo de ejemplo, se señalan variables posibles que se suelen tener en cuenta al diseñar un S.E.A.D.:

- número estimado de estudiantes o usuarios del sistema;
- estudios previos de los mismo,: primaria, secundaria (títulos);
- edad, sexo, estado civil;
- adultos que trabajan y que no trabajan (jubilados, cesantes);
- adultos que pueden estudiar en su casa;
- adultos que pueden estudiar en el trabajo;
- aspiración que los mueve: obtención de título profesional, formación general, especialización, post-gradados;
- nivel de conocimientos y necesidades de saber qué tienen;
- qué acceso tienen a los medios de comunicación de masas;
- cuál es el «potencial educativo» de su ciudad o región;
- cuánto dinero pueden gastar en el estudio;
- cómo están distribuidos geográficamente;
- tiempo real de que disponen para estudiar;

- tiempo real de que disponen para trasladarse a un posible centro del S.E.A.D.;
- qué experiencia tienen en estudio independiente;
- qué experiencia en autoevaluación;
- cómo recibirán y devolverán el material de estudio;
- con qué procedimientos pagarán (llegado el caso);
- qué habilidades de aprendizaje tienen;
- qué idioma hablan (hay países con más de un idioma, existen comunidades indígenas, etc.);
- horas promedio de trabajo e ingreso personal;
- información sobre sus intereses personales y profesionales;
- servicios de los que se dispone: electricidad, agua, correo, teléfono, avión, prensa, radio, televisión, ferrocarriles, autobuses, caminos, bibliotecas, librerías, museos, universidades convencionales, industrias;
- tipo de trabajo que realiza y grado de satisfacción en el mismo;
- qué estudios o carrera específica querría seguir;
- razones por las que no inició o completó estudios superiores o del nivel del S.E.A.D. que se propone;
- días y horas más convenientes para la emisión de programas, para atención en los centros, para efectuar llamadas telefónicas.

Generalmente, la información se obtiene mediante una *encuesta* aplicada sobre dicha población potencial.

Aunque no todas las variables revisten igual interés e importancia, una vez obtenidas permiten dibujar un posible «perfil» del público estudiante, requerido para la labor de determinación de los cursos o carreras, en tanto suministra lo que el estudiante aporta al proceso, es decir, las denominadas «conductas de entrada».

El estudio de la población da el «perfil del usuario» del S.E.A.D., mientras que la política de la institución fija el «perfil del egresado». Uno da la entrada, el otro anticipa la salida del proceso.

Como resultado del análisis de las características de la población o público, se obtienen las características promedio del mismo, o sea su perfil. Como se dijo, el perfil del estudiante o del ingresante es una caracterización importante para determinar los cursos posibles, o sea el *currículum*.

Pero igualmente determina al *currículum* que se propondrá, la meta a la cual se apunta, es decir, el *perfil del egresado* (sea profesional o no), que es el conjunto de todas las características deseables que habrá de poseer al finalizar los cursos o carrera; el conjunto de todas las conductas que debe poseer un sujeto para cumplir determinados roles o papeles en la sociedad. Cada tipo de problema (previsible) que el egresado debe

resolver, sea de modo general o no específico, sea en el ejercicio de una profesión, representa un conjunto de competencias o capacidades que el estudiante debe adquirir, sean éstas de tipo intelectual o conocimientos, de tipo afectivo o actitudes, o de tipo motriz (hábitos y destrezas). Estas capacidades o competencias están enlazadas de modo tal que el aprendizaje de una conduce al de la otra.

Si se trata de un perfil profesional, las conductas a fijar son aquellas requeridas para iniciarse en el ejercicio profesional, generalizables al mayor número de roles o papeles dentro de la profesión y factibles de enseñarse (a distancia, en servicio, en residencia).

Hasta ahora en la tarea de planificación se han considerado dos momentos o pasos: uno, al especificar el fin y los medios característicos del S.E.A.D., indica en alguna medida lo que el S.E.A.D. puede dar, mientras que el otro, al circunscribir la población en cierto modo expresa lo que se desea recibir. Ambos momentos pueden ser considerados como punto de partida. Tanto se puede iniciar un S.E.A.D. desde los problemas o dificultades como desde las aspiraciones de un público. En el primer caso se lo verá quizá más como remedial o correctivo, en tanto que en el segundo presentará un carácter más sustantivo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN S.E.A.D.

Cuánto vocabulario de cristales...

Miguel Hernández

Existen variados modos de interpretar el fenómeno de la organización y por tanto de proceder a originar estructuras organizativas según los diferentes principios en que se las sustente. Entre los modelos se cuentan:

1. El *enfoque de sistemas* que interpreta y organiza según un esquema básico: *input - proceso - output*.
2. El *enfoque estructural* que distingue y organiza sobre la base de *áreas y funciones*.

3. El *enfoque por proyectos*: para el logro de un determinado producto o resultado se crea una estructura *ad hoc* con gran autonomía que se disuelve una vez alcanzado el objetivo. (La U.I.D. puede ser vista como una variante de este modelo.) El cronograma reemplaza al organigrama.

Sobre la base de algunos de estos enfoques o combinándolos a veces se procede a dotar de estructura a un S.E.A.D., y generalmente un cuidadoso análisis de su organigrama nos informa del enfoque organizativo elegido.

Por otra parte, puede también decirse que en un S.E.A.D. nos encontraremos con las áreas, sectores o programas académico, regulativo, administrativo y de apoyo. El área, sector o programa *regulativo* tiene que ver con los asuntos y problemas inherentes a la conducción, gobierno, control y toma de decisión, mientras que el *administrativo* guardará relación con los problemas de gastos, personal, salarios y presupuesto, en tanto que el *de apoyo* estará integrado por lo relativo a las actividades secretariales, de impresión, de reproducción, de empaque, almacenamiento y expedición, de conservación de equipos, materiales y edificios.

La parte sustancial de un S.E.A.D. la constituye el *área académica* que abarca dos grandes actividades: la producción del material instruccional de los cursos y la administración de los aprendizajes.

Las otras tres áreas han de concurrir a hacer posible el buen funcionamiento de esa razón de ser del S.E.A.D., integrando así una adecuada *estructura organizativa* reflejada en el *organigrama* de la institución.

La estructura organizativa de la U.N.E.D.-C.R. (Universidad Estatal a Distancia, de Costa Rica) se compone de una Rectoría de la que dependen tres Vice-Rectorías: de Planificación, Académica y Ejecutiva. De la Vice-Rectoría Académica dependen dos grandes unidades: Producción Académica y Centros Académicos.

La estructura organizativa de la U.N.A. se constituye con un Consejo Superior dirigido por un Presidente que establece las grandes líneas político-institucionales. Al cumplimiento de esta política se supedita la acción de un Consejo Directivo compuesto por cuatro órganos ejecutivos: el Rectorado, el Vice-Rectorado Académico, el Vice-Rectorado Administrativo y la Secretaría General. En tanto que Consejo Directivo, conduce la marcha de la institución. Del Rectorado dependen directamente la Dirección de Informaciones, la de Investigaciones, y la de Operaciones (de esta última dependen los Centros Locales).

En la figura 2 puede verse el organigrama de la U.N.E.D. (Universidad Nacional de Educación a Distancia de España).

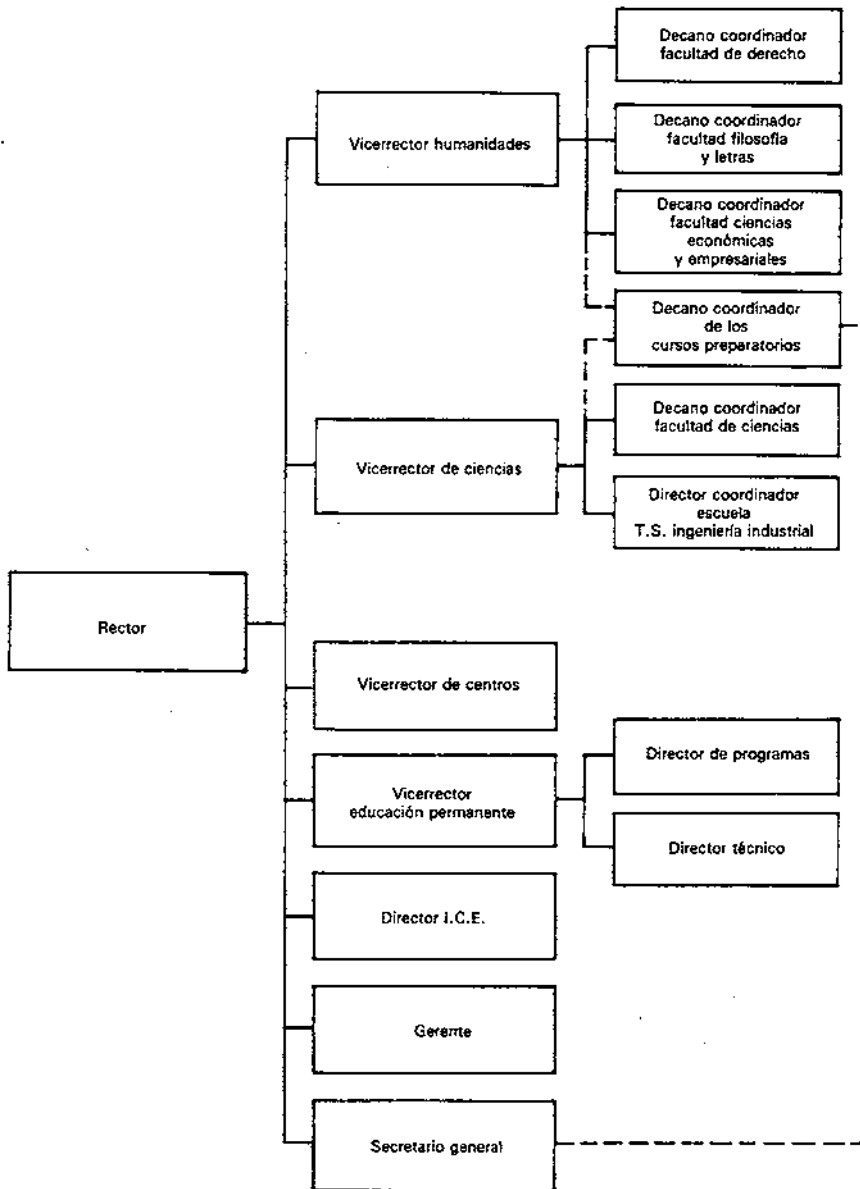


Figura 2. Junta de gobierno.

Resulta difícil determinar en abstracto cuál es la mejor estructura organizativa que puede darse a un S.E.A.D., si bien ésta puede irse derivando del propio modelo normativo con el que siempre guardará congruencia.

A modo de sugerencia puede decirse que en un primer nivel ha de colocarse una dirección general (o rectorado, o la denominación que se elija) y en ese mismo nivel se incluirán los consejos que se consideren convenientes, de tipo consultivo, de asesoramiento o de tipo decisorio.

En un segundo nivel dependiendo del anterior, al menos dos órganos o unidades: una, de conducción académica, y otra, que se ocupa de la administración y la secretaría del S.E.A.D.

En un nivel inferior, el tercero, y según el órgano de conducción académica (que puede ser un vice-rectorado) dos unidades que resultan esenciales dentro del proceso S.E.A.D.: una, de producción académica del material instruccional que se integra con las U.I.D. y los procedimientos de edición del material, y otra, para la administración académica de los cursos o del aprendizaje, que se integra con los centros o actividades de tutoría y con el registro de los estudiantes.

La que precede es la estructura posible de un S.E.A.D. Pero puede pensarse también en un *organigrama que se vaya modificando* según las etapas del modelo normativo que se estén recorriendo, y de modo muy especial al comienzo del proceso. La estructura organizativa supondría varios organigramas sucesivos. Será necesario, pues, no como rutina declamatoria, que el organigrama sea efectivamente flexible. La propia O.U. (The Open University, de Gran Bretaña), ha efectuado en poco tiempo cambios significativos en su estructura. Quizá convenga pensar en una estructura que sirva para la puesta en marcha y otra, final o definitiva, para cuando el proceso esté completo y todas sus partes componentes estén ya en funcionamiento.

Es de tomar muy en cuenta el hecho de que las partes componentes del proceso operativo del S.E.A.D. empiezan a funcionar en tiempos distintos. Algunas instituciones han adoptado el enfoque sistémico (es decir, la actividad y el producto de una unidad se convierten en insumo o *input* para otra). Ese enfoque quizá puede resultar de utilidad en una *situación sincrónica*, cuando todas las partes de un sistema se encuentran ya funcionando. Mientras que —se percibe en la experiencia— en una *situación diacrónica* (en la que las partes o componentes van apareciendo sucesivamente) no parece resultar efectivo ese enfoque.

Como es posible que aquellos tres modelos de organización enunciados al comienzo (sistema, estructura y proyecto) pasen por alto la existencia del antagonismo —el conflicto (que quizá se presenta más acusado en etapas iniciales)— ignorando así la fuerza creadora de la crisis y la

oposición y disonancia de las interrelaciones, cabe pensar que, además de la estructura global de tipo fijo, conviene contar con otra estructura activa y actuante (antiorganizativa en el sentido de que funcionaliza las disonancias y aprovecha el conflicto y capitaliza los emergentes organizativos).

La experiencia sugiere, en el caso de un S.E.A.D., la constitución de un «órgano grupal», de un «comité activo», sin estructura estable fuera del organigrama, formado por personas que pertenecen a las diferentes unidades del S.E.A.D. que tienen que ver con el problema que se está enfrentando en ese momento, que se verán afectados con la solución a la que lleguen y que tienen que intervenir en la solución que se adopte. Es útil, pues, la constitución de un órgano muy flexible, *ad hoc*, que acompañe especialmente la puesta en marcha del S.E.A.D., es decir, la primera hornada de las tareas, y que vaya supliendo las deficiencias y carencias y las no previsiones de la estructura organizativa oficial. En situación diacrónica y para no fijar demasiado pronto una estructura organizativa, puede resultar muy conveniente ese órgano especial, de tipo consultivo-ejecutivo, integrado por diferentes áreas del sistema y que permita la adopción de medidas muy concretas. Dicho órgano tenderá a desaparecer cuando se consolide la estructura organizativa final, ya en situación sincrónica.

De todos modos, cualquiera que sea la estructura organizativa, naturalmente se producirán procesos de deterioro, desgaste y entórpecimiento (entropía) que podrán ser enfrentados con la ayuda o guía del modelo normativo pero sin ignorar la complejidad, los antagonismos inherentes a toda organización, y sin asignar confianza ciega a la supuesta omnipotencia de los simplificadores y rígidos enfoques tecnocráticos.

*Tierra tu mismo que andas
por los números de la oficina.
¿Qué voy a hacer? ¿ordenar los paisajes?
¿ordenar los amores que luego son fotografías...?*

Federico García Lorca

Abreviaturas / siglas

- A.S.E.: asesor científico de U.I.D.
- A.S.I.: asistente, personal de apoyo de U.I.D.
- A.V.: audiovisual
- B.A.: Bachelor of Arts
- C.O.O.R.: coordinador
- D.C.: diseño curricular
- D.C.r.: diseñador de curriculum
- D.I.: diseño instruccional
- D.I.r.: diseñador de instrucción
- E.C.: especialista en contenido, el conocedor de la materia
- E.G.R.: egresado, graduado
- E.M.: especialista en medios (gráfico, A.V.,)
- E.S.T.: estudiante
- E.V.: evaluador
- G.L.S.: Guided Learning System, procedimiento de la Universidad del Estado de Pennsylvania.
- M.A.V.: medios o materiales audiovisuales
- M.I.: material instruccional, material de aprendizaje
- M.C.: medio complementario
- M.P.: medio principal
- O.U.: The Open University, de Gran Bretaña
- P.D.L.S.: Planning a Distance Learning System, de la O.U.
- P.N.: Proyecto Nacional
- S.E.A.D.: Sistema de Educación Abierta/Distancia
- T.A.D.: Técnicas de asesoría a distancia
- T.V.: televisión
- U.I.D.: Unidad integral de diseño y desarrollo, equipo redactor de los cursos
- U.M.A.: University of Mid América, EE.UU.
- U.N.A.: Universidad Nacional Abierta, de Venezuela
- U.N.E.D.-C.R.: Universidad Estatal a Distancia, de Costa Rica
- U.N.E.D.-E.: Universidad Nacional de Educación a Distancia, de España

RESUMEN

Una metodología para establecer y operar un S.E.A.D. es un conjunto estructurado y secuenciado a realizar. Las metodologías cumplen una doble función: sirven para evaluar un S.E.A.D. ya existente. Habría una tercera función que sería la de transformación de un sistema educativo ya existente en un S.E.A.D. Estas metodologías suelen expresarse mediante un modelo normativo que constituye la conjunción teórica de todos los componentes, anticipando la realidad que quiere construirse asegurando el cumplimiento de las funciones de las partes. Ejemplos: la metodología P.A.L.S. de la Open University y el modelo normativo para los cursos de la U.N.A. en Venezuela.

Un S.E.A.D. traduce o encarna la política de la institución que lo promueve, depende de la política educativa del país en que se halla; pero un S.E.A.D., además de poseer un carácter remedial, de corrección o supletorio, puede hallar su razón de ser en sí mismo ya que es el instrumento que, dentro de un enfoque de educación permanente, intenta brindar un acceso al saber a un gran número de personas. La determinación de la conveniencia de instaurar un S.E.A.D. viene marcada por el surgimiento de ciertas deficiencias que aparecen en todo sistema educativo, como puede ser un alto número de sujetos sin oportunidades en una área del saber, o una escasez de docentes en determinadas áreas. Estas carencias de todo sistema se convierten en elementos decisivos para la creación de un S.E.A.D. Ahora bien, la programación de un S.E.A.D. requiere una serie de condiciones como sería un sistema de transportes, un sistema de medios de comunicación, la disponibilidad de personal docente entrenado en técnicas de educación abierta/distancia, entre otros.

La política de medios decide «el material instruccional» para un S.E.A.D. y puede optar entre dos alternativas:

- un medio principal que suele ser el texto impreso acompañado de medios complementarios;
- o bien cuando desaparece la subordinación y se da una igualdad diferenciada de los medios.

Finalmente, la política de medios decide la estructura de comunicación (T.V., centros, etc.). Habiendo establecido la finalidad y los medios de un S.E.A.D., se hace necesario precisar la población con la que se va a actuar. La información se obtiene mediante un encuesta aplicada sobre dicha población potencial, con lo que obtenemos el «perfil» del usuario. Por su parte, la política de la institución fija el «perfil del egre-

sado» que es el conjunto de todas las características deseables que habrá de poseer al finalizar los cursos.

La estructura organizativa de un S.E.A.D. puede centrarse en diversos modelos:

1. el enfoque de sistemas que organiza según el esquema *input-proceso-output*;
2. el enfoque estructural que organiza sobre la base de áreas y funciones;
3. el enfoque por proyectos que crea una estructura *ad hoc* de gran autonomía.

Sobre la base de estos enfoques, o combinándolos, se procede a dotar de estructura organizativa a un S.E.A.D.

ABSTRACT

A methodology to set and carry out a S.E.A.D. (System of open and distance education) is a structural and sequenced ensemble of actions to realize. The methodologies accomplish a double function: first they serve to set-up, plan and organize a new S.E.A.D., and secondly, they serve to evaluate and already existing S.E.A.D. There could be a third function which would be the transformation of an already existing educational system in a S.E.A.D. These methodologies are usually expressed by means a normative model which constitute the theoretical conjunction of all the components, anticipating the reality which desires to be constructed, ensuring the accomplishment of the functions of the components. For example: the P.A.L.S. methodology of the Open University and the normative model for the courses of U.N.A. in Venezuela.

A S.E.A.D. translates or incarnate the policy of the institution which promotes it, depending on the educational policy of the country; moreover, a S.E.A.D., besides possessing a remedial characteristic, of correction and supplemental, the reason for its existence can be found in its own self, since it is the instrument which, within the focus of permanent education, tries to open an acces to knowledge to a great number of persons. The determination of the convenience of restoring a S.E.A.D. is underlined by the arisal of certain defects in the whole educational system, as for example, the increased number of subjects wit-

hout any opportunity in knowledge area, or, lack of teachers in determined areas, etc. These deficiencies of the whole system are converted into decisive elements for the creation of a S.E.A.D. However, the programming of a S.E.A.D. requires a series of conditions which could be transportation system, communication media system, the availability of the teaching force trained in the technics of open/distance education, among others.

The policy of the means decide «the instructional material» for a S.E.A.D. nad can be choose between tow alternatives:

- a principal means which is usually a printed text accompanied by complementary means;
- or when subordination disappears and a differentiated equality among the means arises.

Finally, the policy of the means decides the communication structure (T.V., centers, etc.) Having established the aims and the means of a S.E.A.D., it is necessary to indicate the population where it has to operate. The information is obtained through a survey applied on said potential population from which a «birds eyeview» of the user is obtained. For its side, the policy of institution fixes the «profile of the graduate» which is the totality of all the desired characteristics to be possessed at the end of the courses.

The organizational structure of a S.E.A.D. can be centered in various models:

1. The approach of the systems which organizes the «input-process-output» scheme.
2. The structural approach which organizes basing on the areas and functions.
3. The approach for projects which create and *ad hoc* structure of great autonomy.

On the basis of these approaches or combining them, one procceds in giving and organizational structure to S.E.A.D.