

# ***Propuesta de un sistema de apoyo externo para la red de centros de educación a distancia en Cuba***

*María Yee Seuret  
Antonio Miranda Justiniani*

## **1. Introducción**

La utilización de Sistemas de Apoyo Externo comienza a tener importancia en los años 50 y 60, por lo que puede ser considerada como una estrategia relativamente nueva en la escena educativa, que requiere todavía de una teoría que explique suficientemente su función. No obstante, existen países que pueden mostrar la aplicación exitosa de estos sistemas, como agentes innovadores de mejora y cambio en las escuelas.

Los sistemas de apoyo externo a los centros educativos, en países con un sistema educativo caracterizado por una fuerte descentralización administrativa, tienen una justificación ya que constituyen una vía para ofrecer una mayor atención a dichos centros, a la vez que son un factor que contribuye a desarrollar procesos de reforma, innovación y cambio en las instituciones propiciando un trabajo colaborativo. No obstante consideramos que sus principios pueden ser válidos si se aplican de manera consecuente en los sistemas centralizados.

En el caso de Cuba, donde existe un Sistema único de educación, por su nivel de centralización, el apoyo externo que se ofrece a los centros educativos presenta diferentes manifestaciones en interdependencia; este viene dado por el Ministerio, Provincia, Municipio o por otros organismos destinados a ofrecer atención especializada a las instituciones de educación.

Este trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta que permita ofrecer apoyo externo a los centros que integran la Red de Educación a Distancia (RED) de nuestro país, de manera tal que esta permita la introducción de medidas innovadoras que perfeccione el modelo a nivel nacional, basado en un trabajo colaborativo que beneficie a todos por igual.

## **2. Surgimiento y características de la Educación a distancia**

Cuba, al igual que muchos otros países del mundo subdesarrollado, comenzó a desarrollar programas de educación a distancia en la década de los años 70, época de auge de esta modalidad a escala internacional.

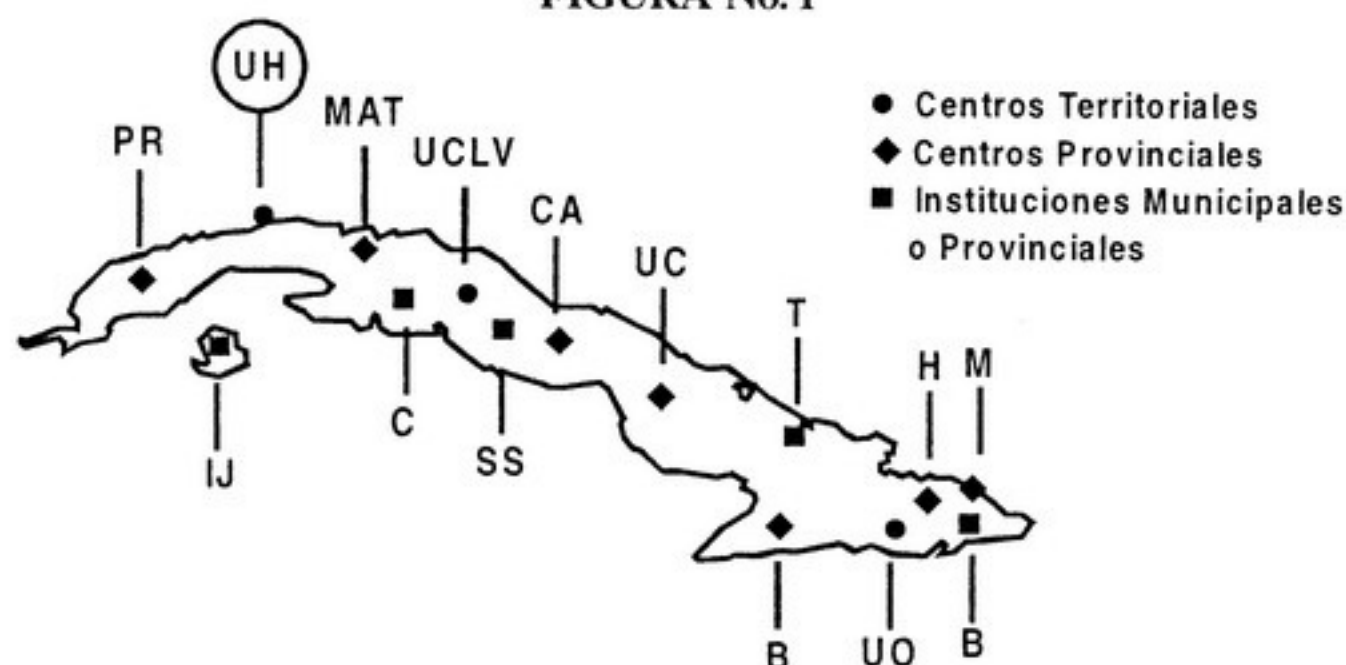
La educación a distancia se desarrolló mediante un modelo mixto, ya que se incorporó como una actividad más en los Centros de Educación Superior seleccionados; se ofrece en todo el territorio nacional a través de una Red de Centros (15 en total) y constituye un componente del sistema educativo del país que brinda oportunidades de estudios de nivel superior a una población que no puede acceder a este por las vías tradicionales. Su sistema organizativo está estructurado de la forma siguiente:

**4 Centros de Educación Superior Territoriales**, que son: Universidad de La Habana (UH), Universidad Central de Las Villas (UCLV), Universidad de Camagüey (UC) y Universidad de Oriente (UO).

**6 Centros de Educación Superior Provinciales ubicados en:** Pinar del Río (PR), Matanzas (MAT), Ciego de Ávila (CA), Bayamo (B), Holguín (H) y Moa (M).

**5 Instituciones de Atención Provincial o Municipal ubicados en:** Isla de la Juventud (IJ), Cienfuegos (C), Sancti Spiritus (SS), Las Tunas (T) y Guantánamo (G).

FIGURA No. 1



Esta estructura y cantidad de centros de diferentes tipos, responde a las características de cada región y permite brindar una cobertura al nivel nacional (Figura No. 1), que no requiere grandes desplazamientos de los matriculados hacia sus centros de estudio. Las actividades que realizan, aunque semejantes, tienen mayor o menor complejidad respecto del nivel de que se trate y presentan una diferencia fundamental en la atención a los exámenes.

La Facultad de Educación a Distancia de la Universidad de La Habana es el centro Rector para la atención a esta modalidad y es responsable de:

- coordinar con las facultades presenciales las actividades de servicio según la estructura organizativa establecida;
- dirigir todo el funcionamiento y desarrollo de la actividad de educación a distancia;
- orientar metodológicamente y prestar servicios docentes a los restantes centros del país.

Esta estructura organizativa, con algunos pequeños ajustes, ha estado vigente a lo largo de estos veinte años de funcionamiento de la educación a distancia en Cuba.

### **3. Evaluación del funcionamiento de la Educación a distancia.**

Sin embargo, al asumir la Planeación Estratégica y determinar nuestras fortalezas y debilidades como parte de este proceso, se hicieron evidentes algunas cuestiones muy importantes para el desarrollo de esta modalidad en el país. Estas fueron:

#### **FORTALEZAS:**

- El grado de desarrollo alcanzado por la Facultad de Educación a Distancia de la Universidad de La Habana.
- El nivel académico de sus docentes.
- Los resultados alcanzados en las investigaciones.
- La eficiencia académica obtenida en los programas desarrollados.

#### **DEBILIDADES:**

- Las relaciones entre el Centro Rector y los restantes centros que conforman la Red de Educación a Distancia, así como los intercentros, han sido débiles y poco utilizadas.
- La falta de sistematicidad en el trabajo colaborativo.
- El desigual nivel de desarrollo de los centros del país, que ha incidido en el nivel de preparación de sus docentes.
- El limitado trabajo de investigaciones.
- La poca introducción de innovaciones que contribuyan a mejorar su funcionamiento.

A partir de esta situación, el centro Rector en coordinación con el Ministerio de Educación Superior (MES) organizó un encuentro con todos los integrantes de la Red. Así que, en diciembre de 1997, se realizó un Taller con la participación de los 15 Centros de educación a distancia, cuyo objetivo fundamental fue analizar y debatir sobre las fortalezas y debilidades del Sistema de Educación a Distancia y, a partir de estas, determinar hacia donde debe estar encaminado nuestro trabajo futuro. Durante el desarrollo del Taller, los representantes de cada región expusieron la problemática de su Centro; después de varias sesiones de trabajo, caracterizadas por profundos debates, se llegó a la conclusión de que los principales problemas que afronta la RED son los siguientes:

1. Desigual desarrollo de los diferentes centros que la integran.
2. Limitada aplicación del Sistema de Gestión Académica, por falta de equipamiento



y de personal calificado.

3. Ausencia del trabajo de investigación, motivado por diferentes causas.
4. Poca disponibilidad de docentes con formación y/o dominio de la educación a distancia.
5. Limitado desarrollo de la innovación curricular en la mayoría de los centros.
6. Pobre trabajo colaborativo entre los diferentes centros.

Posterior al Taller, y con el objetivo de continuar profundizando en la problemática de la educación a distancia, se creó un equipo de expertos integrado por docentes del Centro Rector y de algunos de los principales centros del país, los cuales llevaron a cabo un Estudio Diagnóstico de la Educación a Distancia en Cuba, para lograr una caracterización de la situación actual, haciendo énfasis en detectar no sólo los logros, las áreas problemáticas y las necesidades, sino también las relaciones existentes entre sus componentes, estructura, organización y resultados.

El enfoque metodológico para este estudio tuvo en cuenta, entre otros aspectos, la determinación del contexto más apropiado para llevar a cabo un análisis lo más integral posible y la determinación de las posibles fuentes para obtener la información. El contexto tiene como base la problemática nacional y las fuentes donde se obtuvo la información fueron:

#### **MARCOINTERNO**

- a) los estudiantes matriculados en la actualidad
- b) los funcionarios y profesores que trabajan en la educación a distancia

#### **MARCOEXTERNO**

- a) los graduados de esta modalidad de estudios y sus respectivos jefes.
- b) los estudiantes que abandonaron los estudios.

La aplicación de una encuesta a los estudiantes matriculados y a los que abandonaron, de un cuestionario a los expertos, así como las entrevistas a los graduados y sus jefes constituyeron los principales instrumentos aplicados para la obtención de la información. Una vez procesada la misma mediante modernas técnicas computacionales y evaluados los resultados aplicando técnicas estadístico-matemáticas, se llegaron a las conclusiones siguientes:

Se ratificaron los seis problemas principales planteados en el Taller.

Se adicionaron otros problemas que no aparecían como tales en las conclusiones del Taller. Estos son:

1. El débil asesoramiento que reciben los estudiantes de la educación a distancia.
2. Las dificultades en la comunicación:
  - entre el Centro Rector y los restantes centros;
  - entre los diferentes centros, y
  - entre algunos centros y sus estudiantes.

3. La necesidad de un mayor apoyo del MES.
4. La necesidad de un mayor asesoramiento del Centro Rector a los restantes centros.

Tanto en el Taller como en el Estudio Diagnóstico, se reconoció el nivel de desarrollo alcanzado por el Centro Rector y se consideró que este estaba en condiciones de dirigir y desarrollar dinámicas colectivas de trabajo en la solución de los problemas planteados.

Como resultado de estos planteamientos, se le asignó a la Facultad de Educación a Distancia de la Universidad de La Habana la tarea de analizar los problemas planteados y proponer una solución a los mismos. Consultada alguna bibliografía a nuestro alcance sobre la importancia de los equipos de apoyo externo a los centros educativos, aunque en la mayoría de los casos referida a las escuelas, consideramos que muchas de las cuestiones planteadas en esta estrategia de trabajo eran aplicables al nivel superior, por lo que nos dimos a la tarea de diseñar un proyecto de apoyo externo que beneficiara a los centros de educación a distancia de nuestro país.

#### **4. Sistema de apoyo externo a los centros de educación a distancia.**

Dado el carácter centralizado de la educación en Cuba y, por ende, de la educación a distancia como parte del sistema, así como la estructura organizativa de esta modalidad para ofrecer cobertura al nivel nacional, hemos diseñado un Sistema de Apoyo Externo que, basado en los principios generales que rigen esta estrategia, ofrezca una respuesta acorde a nuestras necesidades.

Este Sistema deberá considerar entre sus vertientes principales de trabajo:

- el desarrollo e innovación curricular;
- la formación permanente de los docentes;
- la supervisión educativa;
- el asesoramiento en la organización, administración y gestión académica.

#### ***Componentes del Sistema de Apoyo***

El Sistema de Apoyo contempla dos agentes principales de apoyo externo:

- El Ministerio de Educación Superior.
- El Centro Rector.

El Ministerio de Educación Superior cuenta con los recursos materiales y financieros, que hacen de él un importante agente de apoyo externo para el logro de:

- Recursos económicos y financieros.
- Equipamiento y medios para la introducción de innovaciones educativas.

El MES es un agente importante en el logro de nuestros propósitos, ya que muchos de ellos se sustentan sobre recursos materiales y financieros que no están disponibles ni en el Centro Rector, ni en los restantes centros del país.

El Centro Rector, en sus más de veinte años de funcionamiento, ha acumulado una gran experiencia en el trabajo docente e investigativo de esta modalidad; cuenta con personal altamente calificado y especializado en las líneas más importantes de trabajo, que hacen de él un elemento importante en la estrategia de apoyo externo y en la atención a:

- La formación del personal docente.
- La asesoría en los aspectos docente-investigativos.
- El diseño, creación y funcionamiento de la RED que permita desarrollar una estrategia colaborativa de trabajo.
- La aplicación al nivel nacional del Sistema de gestión Académica.
- La innovación curricular en cada centro.
- La mejor orientación a los estudiantes.
- El perfeccionamiento del sistema de evaluación.

## **5. Características del modelo de apoyo propuesto**

La estrategia de trabajo del equipo de apoyo la a unidad básica de intervención, o sea el sujeto al que irá dirigido el apoyo, será cada centro de educación a distancia del interior del país, catorce en total.

El Modelo de Apoyo enfatizará en procesos de ayuda, colaboración y facilitación y se propondrá objetivos de desarrollo, potenciación y capacitación de los centros y de su personal; las actividades que se programen se realizarán en un clima de respeto y colaboración en el que se tengan en cuenta las opiniones y puntos de vista de los centros.

El Sistema de Apoyo Externo estará integrado por dos grupos de expertos que atenderán:



**GRUPO 1****DOCENTE-INVESTIGATIVO**

- Innovaciones curriculares.
- Desarrollo del trabajo colaborativo.
- Realización de investigaciones.
- Orientación a los estudiantes.
- Formación de docentes.

**GRUPO 2****ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN  
Y GESTIÓN ACADÉMICA**

- Analizar la estructura organizativa.
- Ajustar y aplicar al nivel nacional el Sistema de Gestión Académica de la Universidad de La Habana.
- Asesorar a los dirigentes administrativos de cada uno de los centros.

Una vez creados los grupos, será necesario que estos dispongan de la información necesaria sobre los aspectos en que se propone asesorar a los centros; delimitar las funciones, objetivos y metas de cada cual y organizar la infraestructura requerida para la aplicación del mismo. De tal manera, que queden bien definidos los supuestos, procesos, procedimientos de actuación, objetivos y contexto en el que se desarrollará.

En el trabajo de asesoramiento de ambos grupos deberán estar presente los dos polos que, según Moreno, J. M. (1992), contemplan:

1. El técnico: como su nombre lo indica tendrá un carácter técnico y académico; estará centrado en el experto que aplicará sus conocimientos y técnicas sobre los centros. La estrategia en este caso estará centrada en los contenidos y estará definida por la intervención.
2. El de proceso: centrado en problemas en el que media un trabajo colaborativo entre los expertos y los directores y docentes de los centros. La estrategia estará centrada en el proceso y estará definida por la colaboración.

Aún cuando consideramos la presencia de ambos polos, pensamos que en una primera etapa prevalecerá el primero, ya que el segundo estará limitado a determinados aspectos, debido al nivel de desarrollo de los centros y de sus docentes.

El Grupo 1 comenzará a trabajar con seis expertos, mientras el Grupo 2 lo hará con cuatro. No obstante, existe la posibilidad de que en ambos casos se incremente el número de expertos si se considera necesario.

Cada grupo desarrollará las actividades según un plan de trabajo que contemplará las distintas fases y tareas. Este plan deberá tener en cuenta un orden de prioridades

en cuanto a la atención de los problemas; lo que no significa que, en determinados momentos, no puedan hacerse simultáneamente algunas actividades.

El orden de prioridades del Grupo 1 será el siguiente:

1. Formación de docentes.
2. Desarrollo del trabajo colaborativo.
3. Orientación a los estudiantes.
4. Realización de investigaciones.
5. Innovaciones curriculares.

Mientras que, el del Grupo 2, será:

1. Ajustar y aplicar al nivel nacional el Sistema de Gestión Académica de la Universidad de La Habana.
2. Analizar la estructura organizativa.
3. Asesorar a los dirigentes administrativos de cada uno de los centros.

A continuación se exponen algunas ideas y consideraciones sobre los aspectos priorizados, que proponemos que sean tenidos en cuenta por los grupos de trabajo que conformarán el Sistema de Apoyo Externo, ya que ellas facilitarán la solución de los problemas planteados y permitirán que los profesores de los diferentes centros aprendan a hacer frente a problemas similares en el futuro.

### ***Formación de Docentes***

Se deben identificar las necesidades de todo el país, para después elaborar un plan que contemple la formación y/o superación de los docentes.

El Centro Rector programará la impartición de cursos y estudios de posgrados, mediante los cuales satisfacer las expectativas de conocimientos sobre esta modalidad que tienen los centros del resto del país y será el responsable de sistematizar y controlar su realización.

En este punto, el equipo de apoyo deberá tener en cuenta el suministro sistemático de información actualizada sobre reglamentos, resoluciones y otros documentos normativos que regulan la actividad de la educación a distancia, así como publicaciones sobre esta modalidad.

### ***Desarrollo del trabajo colaborativo***

Para poder desarrollar un trabajo colaborativo es necesario establecer canales eficaces de comunicación entre el Centro Rector y los restantes centros y entre estos últimos. Las relaciones entre los centros estarán presididas de un clima de negociación y colaboración.

El equipo de expertos deberá definir normas y procedimientos para llevar a cabo el trabajo colaborativo. También determinará las posibilidades de cada centro para saber en qué aspectos pueden colaborar.



La elaboración de materiales didácticos debe ser un aspecto fundamental a considerar en la estrategia de colaboración, ya que esta sería una vía para enriquecer la disponibilidad de los materiales, así como para mejorar su calidad.

### ***Orientación a los estudiantes***

El hecho de que el modelo de educación a distancia que hemos desarrollado no haya tenido prevista la tutoría a los estudiantes es algo que siempre ha pesado negativamente sobre este y, aunque en los últimos tiempos en el Centro Rector se han introducido algunas tutorías de forma experimental, no ha ocurrido igual en los restantes centros, razón por la cual los estudiantes siguen considerando insuficiente la orientación que reciben.

Sabemos que no todos los centros cuentan con docentes especializados en las disciplinas de las carreras que se ofrecen a distancia; por ello, en este aspecto, el equipo de apoyo deberá estudiar otras vías mediante las cuales ofrecer orientación a los estudiantes, que se correspondan con las necesidades y disponibilidades de cada región. Además, la orientación a los estudiantes lleva implícita la formación de tutores capaces de orientar a los estudiantes para realizar el estudio a distancia.

### ***Realización de Investigaciones***

Al definir los temas que serán objeto de investigación, es recomendable tener en cuenta que estos respondan a las necesidades y al contexto en el que se desarrollarán, así como a los intereses de los centros y de los profesores investigadores.

La evaluación del modelo de educación a distancia aplicado, la fundamentación teórica del modelo y la eficiencia de la educación a distancia tendrán que ser aspectos centrales de las investigaciones.

### ***Innovaciones curriculares***

El hecho de que en sus inicios la educación a distancia asumiera los planes de estudio de la enseñanza presencial, aunque con algunos elementos originales, que de hecho definen un modelo propio, ha implicado que se haya desarrollado a lo largo de estos años un perfeccionamiento sistemático de los planes de estudio que ha contemplado una serie de innovaciones y cambios al modelo original.

Las innovaciones curriculares que se introduzcan deberán estar encaminadas a:

- Continuar perfeccionando los currículos hasta llegar a uno totalmente propio.
- Introducir cambios que mejoren la orientación de los estudiantes a nivel nacional.
- Perfeccionar el sistema de evaluación.
- Definir un modelo de comunicación que mejore y garantice una eficaz comunicación entre los centros y sus estudiantes.

***Ajustar y aplicar al nivel nacional el Sistema de Gestión Académica de la***

### ***Universidad de La Habana***

La Facultad de Educación a Distancia de la Universidad de La Habana –Centro Rector– cuenta, desde su creación, con un Sistema de Gestión Académica que le ha garantizado un funcionamiento eficiente en la atención a los estudiantes. Este Sistema está diseñado de tal manera que cuenta con una valiosa información ya que almacena una gran cantidad de datos sobre las características generales y la evolución académica de los estudiantes, que constituyen fuentes valiosas para el desarrollo de investigaciones, la toma de decisiones y el análisis del desarrollo de la actividad.

Sin embargo, a pesar de estas ventajas, el Sistema ha tenido una aplicación limitada en el resto del país, debido a la falta de equipamiento y de personal calificado para su funcionamiento; aun en el caso de aquellos que lo tienen en explotación, ya que aprovechan más las ventajas administrativas que este ofrece, pero pierden de vista la importancia que tiene como fuente de información para las investigaciones y la toma de decisiones.

### ***Analizar la estructura organizativa***

Si bien es cierto que la estructura organizativa actual ha estado vigente a lo largo de más de veinte años de funcionamiento, es necesario estudiar la introducción de innovaciones en los centros que propicien el desarrollo de iniciativas locales y que rompan el aislamiento en que algunos han estado sumidos, de forma tal que se logre una interacción entre los diferentes centros y entre los docentes que trabajan en los mismos.

### ***Asesorar a los dirigentes administrativos de los centros***

Los cambios que se están proponiendo para la educación a distancia son tales y de tal magnitud que la función de asesoramiento deberá estar en el centro del Sistema de Apoyo Externo, ya que de ello dependerá en gran medida que estos centros sean capaces de asimilar y transmitir los cambios propuestos.

Es sobre la base de lo expuesto anteriormente que nos proponemos realizar un Sistema de Apoyo Externo a la Red de Centros de Educación a Distancia del país. En su desarrollo, aspiramos validar la aplicación de los principios y la metodología para el funcionamiento de los Centros de Apoyo Externo a instituciones educativas de nivel superior.

### ***Bibliografía***

- ESCUDERO, J. M. y MORENO, J. M. *El asesoramiento a centros educativos. Estudio evaluativo de los equipos psicopedagógicos de la comunidad de Madrid*. Comunidad de Madrid, Consejería de Educación y Cultura. Dirección General de Educación. Madrid, 1992.

- EVANS, L y TEDDLIE, Ch. "Facilitating Change in Schools: Is there one best style?". *School effectiveness and school improvement*, Vol. 6, No. 1, 1995.
- GOODMAN, J. "External change agents and grassroots school reform: Reflections from the field". *Journal of Curriculum Supervision*, Vol. 9, 1994.
- HARGREAVES, D. "School culture, school effectiveness and school improvement". *School effectiveness and school improvement*, Vol.6, No. 1, 1995.
- MORENO OLMEDILLA, J. M. "El inicio de una relación de asesoramiento con centros educativos", en: Villar Angulo L. M. (Coord.): *Desarrollo profesional centrado en la escuela*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada. 1992.
- NIETO CANO, J. M. "Hacia un encuentro relevante entre agentes de apoyo externo y centros educativos", *Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo*. La Rábida, 1996.
- NIETO CANO, J. M. "Investigación Colaborativa: Trabajar con... No trabajar sobre...", (Mimeo. Traducción), 1996.
- RODRÍGUEZ ROMERO, M. M. "La labor de asesoramiento en la enseñanza". *Signos*, Centro de Profesores de Gijón. 1993.