

## El rol de los coordinadores de programas virtuales: funciones, retos y soluciones actuales

María Edith Díaz Barahona, Christian Janine Gómez Parra

The role of virtual program coordinators: current functions, challenges and solutions

### Resumen

En la actualidad las instituciones educativas enfrentan grandes retos en la formación de futuros profesionales con competencias individuales que contribuyan al mejoramiento de las condiciones socioculturales de su propio contexto. Estos retos son todavía mayores para las instituciones que ofertan programas de educación a distancia o en línea, pues, pese a los constantes y diversos esfuerzos por disminuir la brecha digital y al crecimiento vertiginoso de la modalidad, aún enfrentan otros desafíos importantes a nivel académico, tecnológico, administrativo o de gestión de sus programas. La figura educativa que tiene en esos programas la encomienda de asumir el liderazgo para enfrentar dichos retos es el coordinador. Es por ello que en el presente testimonio se presenta el análisis de las interrogantes sobre las funciones, retos y soluciones de quienes coordinan programas educativos de educación media superior a distancia (EMSAD) de la Red de Bachilleratos Universitarios Públicos a Distancia (RED) de México.

**Palabras clave:** bachillerato a distancia; gestión educativa; coordinador; programa educativo virtual

### Abstract

Currently, educational institutions face great challenges in the training of future professionals with individual skills that contribute to the improvement of the sociocultural conditions of their own context. These challenges are even greater for the institutions that offer distance or online education programs, because, despite the constant and diverse efforts to reduce the digital divide and the vertiginous growth of the modality, they still face other important challenges at the academic level, technological, administrative or management of its programs. The educational figure that has in these programs the task of assuming leadership to face these challenges is the coordinator. That is why in this testimony the analysis of the questions about the functions, challenges and solutions of those who coordinate educational programs of distance education (EMSAD, s. i.) of the Red de Bachilleratos Universitarios Públicos a Distancia (RED) of Mexico is presented.

**Keywords:** distance high school; education management; coordinator; virtual educational program

## Roles del coordinador de programas educativos a distancia

El rol del coordinador de programa dentro del proceso educativo se enfoca en dirigir y mejorar los procesos y resultados que la institución educativa realiza para la formación del estudiantado. Sin embargo, no existe un catálogo de acciones específicas y únicas, pues la práctica y el ejercicio de los diversos programas educativos conlleva una amplia diversidad de actividades y procesos en los que influyen un gran número de factores. Es por ello que la gestión en la coordinación de un programa educativo impacta de manera directa en los resultados académicos de los estudiantes, el logro de los objetivos del programa, el clima organizacional y la calidad de la institución educativa.

Para dar muestra de la visión de los coordinadores de programa sobre las funciones, retos y soluciones que brindan en la ejecución de sus programas educativos representados en la Red de Bachilleratos Universitarios Públicos a Distancia (RED), se incluyen en el presente algunos testimonios sobre aspectos relevantes de su labor. Se plantearon algunas preguntas sobre los principales desafíos que enfrentan quienes tienen la responsabilidad de trabajar en la gestión del programa, como son la contratación, supervisión y evaluación del personal académico y de tutoría, la calendarización y programación de la oferta de cursos, la administración escolar (sea que esté a su cargo o la relación con el área correspondiente), la atención a problemáticas de estudiantes o docentes que sobrepasan el ámbito de la asesoría y tutoría en línea, la evaluación de calidad y la congruencia con la normatividad de la institución.

Del análisis de las respuestas obtenidas se deriva que las actividades o funciones que desempeñan al coordinar los programas académicos a su cargo, incluyen la contratación de expertos para el diseño curricular de las asignaturas, así como de los asesores o facilitadores de estas. De igual forma, realizan la supervisión y evaluación de asesores y tutores a través del acompañamiento, monitoreo y seguimiento de actividades en la plataforma virtual, así como la calendarización y programación de la oferta de asignaturas y cursos que serán implementados en cada periodo escolar. Al respecto el maestro Carlos Arturo Panales Guerrero, coordinador del Departamento de Educación Media Superior de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG), menciona que un aspecto importante en esta actividad es la capacidad para gestionar la programación de asignaturas con el ingreso constante de estudiantes y con los equipos multidisciplinarios que se encargan de la actualización de los programas académicos, a fin de que estén listos a tiempo y puedan entrar en operación de acuerdo con la calendarización y programación de asignaturas. Lo anterior hace ver la manera dinámica en la que los programas educativos en esta modalidad operan, llegando a realizar los procesos de manera continua, casi permanente.

Con respecto a la administración escolar, esta es una función relevante para los coordinadores de los programas educativos y puede estar a cargo del coordinador o realizarse con apoyo del área administrativa. Al respecto la licenciada Dulce Yunuen Sánchez Iniestra, quien es responsable de la coordinación operativa y gestión de los proyectos del extranjero, Pumas, Cantera y Música del Bachillerato a Distancia de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), comenta que los procedimientos para inscribir a la plataforma virtual a todo el personal docente, de tutoría y al estudiantado, así como las solicitudes para el registro de calificaciones, los procesos de egreso del programa, inscripciones y seguimiento de aspirantes en cursos propedéuticos, son actividades en las que los coordinadores de programa están inmersos.

De manera adicional, el Mtro. Panales menciona que en relación con la atención de problemáticas de estudiantes o docentes que sobrepasan el ámbito de asesores y tutores del programa, es función del coordinador del programa dar seguimiento al mismo, lo que a su vez confirma la doctora Felicidad del Socorro Bonilla Gómez, coordinadora General de Educación Virtual de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) al comentar que en su Universidad las problemáticas de estudiantes o docentes se canalizan al Comité académico del Sistema de Universidad Virtual y el coordinador da seguimiento a la solución de necesidades. En palabras de la doctora Bonilla, las funciones de un coordinador de programa van desde la formación del Comité de diseño curricular para la creación de nueva oferta educativa, la contratación de expertos en contenido y de facilitadores de los cursos, la evaluación de estos, hasta la calendarización de la oferta académica, entre otras.

Aunado a lo anterior, y dado que la educación en línea en las universidades tiene sus orígenes en años más recientes, los coordinadores de los programas se han encontrado con diversas dificultades al no tener, muchas veces, antecedentes académicos, de reglamentación, legislativos y de administración que sirvan de base para la dirección de los programas, por lo que enfrentan situaciones sin precedentes y que a la vez representan una oportunidad de innovar y proponer adaptaciones a la documentación de procesos, o bien, de reglamentaciones que permitan operar con calidad.

En este sentido, se cuestionó a los coordinadores en relación con los retos académicos, tecnológicos, administrativos o de gestión que han enfrentado al coordinar programas de EMSAD en su institución. Los principales resultados son la disminución de la deserción escolar en el programa educativo en la modalidad, la capacidad limitada de acceso a internet de la población demandante, la gestión para licenciamiento de las plataformas y herramientas, la seguridad digital, la diferencia de tiempos en procesos administrativos del programa educativo virtual y los sistemas de control escolar de las instituciones educativas, los cuales operan principalmente para programas presenciales.

Sobre el ámbito académico, la maestra Esmeralda Estrada Pascual, supervisora del Bachillerato General por Competencias de la Universidad Digital del Estado de México (UDEMex), mencionó que la disminución de la deserción escolar representa uno de los principales retos a atender, coincidiendo con lo expresado por la maestra Nayeli Deyanira Cruz Estrada, directora de Educación Virtual del Instituto Politécnico Nacional (IPN), quien también afirma que la disminución de los indicadores de deserción en las modalidades no escolarizada y mixta representa el mayor reto para las instituciones educativas que las ofertan.

A la par de la deserción escolar, otra de las problemáticas expresadas por los coordinadores guarda relación con la necesidad de mejorar la perspectiva que la sociedad tiene sobre la calidad de los programas, tal como lo menciona la doctora Patricia del Carmen Montaña Reyes, jefa del Departamento de Educación Mixta y No Escolarizada de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex), pues pese a la disminución de la brecha digital y al acceso de la red, aún se desconfía de la calidad educativa de los programas de esta modalidad. Al tenor de este mismo ámbito, otro de los retos que enfrentan los programas de educación virtual hace referencia a la necesidad de actualización de los programas académicos, la elaboración del proyecto pedagógico de la misma, el diseño de los contenidos y la capacitación de los docentes para unificar su trabajo, como lo menciona el maestro Panales, de la UVEG.

En relación con el aspecto tecnológico, las principales problemáticas identificadas se encuentran relacionadas con el acceso a internet y la conectividad del estudiantado, pues algunos se encuentran en zonas con difícil acceso a la red, lo que contribuye al bajo nivel en el desarrollo de sus competencias digitales y que a su vez afecta directamente su capacidad para usar las herramientas de estudio, navegar en el aula virtual, aprovecharlos materiales o adaptarse a la modalidad del programa educativo.

Sobre este mismo aspecto, la maestra Cruz manifiesta que otro de los desafíos tecnológicos que los programas educativos virtuales enfrentan se relaciona con el licenciamiento, la seguridad y la accesibilidad de los usuarios a las plataformas educativas, elementos que representan un factor preponderante para su operación. Sin embargo, contar con recursos tecnológicos actuales y licenciamientos se vuelve una tarea compleja tanto para las instituciones educativas como para la ejecución de los programas educativos virtuales ya que tienen periodos de vigencia y su adquisición requiere de amplio financiamiento o del uso de recursos propios de la institución, tal como lo comenta la doctora Bonilla.

En lo que respecta al ámbito administrativo, los miembros de la RED coinciden en que uno de los principales retos que enfrentan se articula con los sistemas de control escolar, ya que los programas en línea tienen una programación disímil en tiempos a los programas educativos presenciales, lo que representa una carga adicional en las funciones de los coordinadores de programa, al tener que realizar procesos adicionales para alinearse a los tiempos de dichos sistemas.

En este sentido, el maestro José Alberto Vargas Castillo, Responsable Académico y de Gestión del Bachillerato a Distancia de la UNAM, menciona que los tiempos de contratación, subida de calificaciones, exámenes, elaboración de actas y pagos, entre otras, son diferentes en la operación de los programas a distancia. Al tener rutas académicas flexibles e ingreso de estudiantes de manera periódica, la atención a los procesos administrativos se vuelve una tarea continua. De igual forma, el maestro Vargas acota que lo anterior implica para el coordinador del programa gestionar con el área administrativa la adaptación dentro de lo posible a la forma de trabajo de los programas educativos en línea, evidenciando de esta forma la necesidad de institucionalizar los sistemas de control escolar.

De acuerdo con la opinión de la licenciada Rosa Marcela Ochoa Reynoso, coordinadora de del Bachillerato General por Áreas Interdisciplinarias del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara (UDG), otros retos importantes para los coordinadores son el trabajo colaborativo ante la jerarquía disímil de prioridades y la complejidad de relaciones humanas en los procesos educativos a distancia.

Un tercer cuestionamiento realizado a los coordinadores estuvo relacionado con las estrategias o herramientas con mayor efectividad para abatir los retos y desafíos mencionados previamente, así como cuáles fueron las áreas de la institución que contribuyeron a dichas soluciones. Se concluye como principal aportación el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas que dan soporte al programa educativo, como la tecnológica, la administrativa y la académica. En palabras de la licenciada Ochoa, el Sistema de Universidad Virtual funciona como un todo articulado, por lo que resulta indispensable el diálogo abierto y colaborativo entre las diferentes áreas que convergen en la operación del programa educativo. Esta aportación fue confirmada por lo expresado por la doctora Bonilla, quien menciona que la principal estrategia para hacer frente a los retos y desafíos que se enfrentan es el trabajo colaborativo.

También reafirmando lo anterior, el maestro Panales menciona que el trabajo colaborativo enfocado en metas, objetivos y la comunicación efectiva con las demás áreas de la institución educativa y con otros actores externos son las estrategias que han contribuido a afrontar los retos previamente mencionados.

Por otro lado, la maestra Lylia Oralia Segura Arévalo, coordinadora del Bachillerato Mixto en la Preparatoria 7 en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), enfatiza que la coordinación en el área administrativa ha permitido darle continuidad a su programa, mejorar los resultados y mantener la eficiencia terminal en niveles aceptables.

En resumen, el trabajo coordinado de todas las áreas resulta fundamental para la permanencia del estudiantado, al dar soporte a cada problemática y necesidad en el tiempo y momento que lo requiera.

Asimismo, otra temática abordada estuvo relacionada con las innovaciones o propuestas que han desarrollado desde que asumieron las funciones de coordinador de programa educativo. Como se puede observar en los testimonios que presentan a continuación, estas innovaciones son tanto del ámbito académico como del administrativo: propuestas de procedimientos y nuevos perfiles para la contratación de las figuras educativas, mejora de los procesos y tiempos de respuesta, flexibilización de procesos y reconfiguración de los equipos de trabajo.

En esta misma línea, la maestra Cruz del IPN comenta que fue fundamental la redefinición de los perfiles de puesto para células de desarrollo y, por lo tanto, de mejora de los tiempos para la planeación instruccional y producción de contenidos.

De manera semejante, la doctora Montañón, de UAEMex, propuso como innovación a su programa la incorporación dentro de la programación de sesiones sincrónicas con el estudiantado y también la ampliación de la matrícula. En relación con el estudiantado, la licenciada Norma Patricia García Ortiz, jefa de Educación Mixta de la Preparatoria 8 en la UANL, menciona la incorporación de cursos y talleres para estudiantes para el desarrollo de habilidades de autorregulación y organización eficiente de su tiempo. También en apoyo a las unidades de aprendizaje desarrollaron una serie de materiales digitales, vídeos y laboratorios para albergar en la plataforma. Sobre este punto y de manera adicional, la maestra Segura expresa que las herramientas digitales implementadas para mantener una comunicación rápida y eficiente con el estudiantado han sido fundamentales para su egreso con las competencias deseables que les permitan continuar sus estudios de nivel superior.

Por su parte, la licenciada Ochoa comparte que una de las innovaciones que incorporó desde el inicio de su gestión fue el programa de tutoría, también estrategias de orientación educativa, familiar y vocacional, así como el desarrollo de herramientas para el acompañamiento académico para el estudiantado tanto de bachillerato como de licenciaturas virtuales. Otra estrategia impulsada fue la evaluación del programa de bachillerato del SUV de UDG ante el Consejo para la Evaluación de la Educación de tipo Medio Superior (COPEEMS), convirtiéndose en el primer programa de bachillerato en modalidad virtual en lograrlo.

Otra innovación implementada, de acuerdo con la maestra Pascual de la UDEMex, fue la reestructuración de la información estadística y administrativa, así como la gestión para la actualización de contenido académico interactivo.

En estos testimonios no se podía dejar de preguntar acerca de los retos que tuvieron debido a la pandemia por la COVID-19, ya que, a pesar de que la mayoría de los programas no tuvo necesidad de realizar cambios a sus calendarios y actividades, pues de manera cotidiana se realizan a distancia o en línea, sí se tuvo un impacto. La licenciada Ochoa menciona que el principal reto fue flexibilizar los tiempos y procesos académicos y administrativos, considerando los problemas de salud física y mental que se vivieron. De igual forma, la maestra Cruz señala como retos adicionales para el trabajo en este tiempo: la ralentización de los procesos, la falta de herramientas y equipo por parte del personal operativo para el trabajo desde casa y, finalmente, la resistencia al cambio y a regresar a las actividades presenciales. Esta resistencia al retorno a las actividades laborales presenciales fue mencionada por la mayoría de las universidades como un reto a resolver.

También resulta importante destacar que el programa del SUV de la UDG se convirtió en agente formador de profesores de la Red Universitaria, diseñando cursos y materiales de apoyo para el personal docente que requería capacitarse en el diseño y asesoría de cursos en línea. Este reto fue atendido de la misma manera en la UAGro, ya que, debido al confinamiento por la contingencia sanitaria y ante el desafío de capacitar a 2,800 docentes en el diseño de recursos educativos en línea, la Coordinación de Educación Virtual diseñó e implementó un plan de continuidad académica en el que participaron de manera continua personal docente, directivo, estudiantado y personal administrativo, y que derivó en la creación de más de 54,000 cursos en la web educativa *Classroom*.

Por último, no se puede dejar de mencionar que en este tiempo se requirió un gran esfuerzo de orientadores, tutores y personal docente para mantener la motivación, concentración y actitud positiva ante la situación tan crítica que se vivió en cada familia durante la pandemia y que aún continúa, por lo que estos retos siguen latentes.

A la par de brindar su perspectiva sobre los retos que representó la pandemia, los coordinadores también compartieron desde su perspectiva cuáles son las competencias y habilidades que consideraban indispensables para desempeñarse en su cargo. La mayoría coincidió en el liderazgo, la toma de decisiones, el trabajo colaborativo, la planeación, la responsabilidad, las habilidades comunicativas y la capacidad para la resolución de problemas, que son básicas para el desempeño de su labor. De manera adicional, la maestra Cruz incorpora el pensamiento analítico, la motivación, la iniciativa, la empatía, el autocontrol, la flexibilidad, la visión estratégica, la perseverancia y la ética a las competencias y habilidades antes mencionadas.

De manera general, las habilidades y competencias descritas sugieren que el coordinador de programas educativos virtuales requiere ser capaz de planear, organizar, integrar, controlar, supervisar, delegar, ejecutar y evaluar los procesos y actividades para la operación efectiva del programa educativo, así como trabajar colaborativamente en pro del logro de los objetivos del mismo.

Para lograr el desarrollo de esas competencias se requiere un compromiso de una formación continua, lo cual es un desafío pues la coordinación de un programa educativo es un trabajo de tiempo completo. En opinión de los coordinadores algunos temas fundamentales para fortalecer su desempeño son habilidades directivas, diseño instruccional, manejo de programas y herramientas didácticas, digitales y tecnológicas que dinamicen los procesos educativos, atención y solución de conflictos,

uso de plataformas digitales, liderazgo, innovación educativa, comunicación efectiva, gestión de proyectos, autorregulación, organización del tiempo e inclusión educativa enfocada a la educación en línea, entre otros.

También es importante señalar que es necesario mantenerse actualizado sobre los requerimientos nacionales e internacionales acerca de la calidad de los programas a distancia y su evaluación.

Por último, es necesario destacar la visión de los coordinadores sobre los retos a los que se enfrenta la EMSAD, coincidiendo los participantes en este testimonio en mencionar que uno de los principales sería el posicionarla como una opción viable y de calidad para quienes no logran ingresar a un programa presencial, o deseen estudiar o concluir sus estudios de bachillerato. Sobre este punto, la coordinadora del IPN mencionó que la educación en línea es un reto *per se*.

Aun cuando existe una población de más de 80,000 estudiantes a nivel nacional matriculados en bachilleratos a distancia, la población en general desconoce que existen estas opciones, puede tener temor al uso de la tecnología o sentir inseguridad al no asistir a un centro educativo.

Otro gran reto es el diseño de contenidos creativos y atractivos para el estudiantado de manera que atiendan sus necesidades de acuerdo con su edad y perspectiva tan dinámica y cambiante del mundo en general. En este mismo sentido, la UDEMex señala el acceso limitado que tiene el estudiantado a las tecnologías ya sea por su situación geográfica, socioeconómica y cultural y la carencia de conocimientos tecnológicos. En el mismo sentido del uso de la tecnología la maestra Segura apunta que un reto es la seguridad física y cibernética del estudiantado.

Por su parte la maestra García enfatiza como reto ampliar la cobertura a más estudiantado tanto de las localidades de las universidades como de diferentes partes de la República, sobre todo ahora que la pandemia permitió que más personas conozcan la modalidad.

En general, los retos para la educación a distancia se pueden resumir en la creación de contenidos de acuerdo con las necesidades de la población, la flexibilización de procesos administrativos y académicos para estudiar en cualquier momento y en cualquier lugar, la posibilidad de crear contenidos, materiales y recursos de uso abierto, la creación de redes de colaboración entre universidades y, por último, el reconocimiento pleno de la modalidad dentro del sistema educativo nacional como una opción con características y necesidades propias.

## Conclusiones

Finalmente, se les preguntó a los coordinadores de programa respecto a su perspectiva en cuanto a si han visto fortalecida su función a partir del intercambio que se genera en la RED, coincidiendo en que ha sido un espacio de encuentro, colaboración, intercambio y actualización, en el que sus conocimientos, habilidades y actitudes se han visto enriquecidas con las experiencias, prácticas, estrategias, problemáticas e inquietudes que en él se comparten y en la suma de esfuerzos para trabajar de manera sinérgica en pro de la educación a distancia.

Como puede advertirse en los diferentes testimonios presentados, los coordinadores de los programas educativos virtuales que conforman la RED enfrentan de manera cotidiana un gran número de desafíos en la ejecución de sus funciones y operación de los programas educativos. Esto se debe en gran parte a la relativamente reciente incursión de la educación en línea como opción de formación y a la falta de antecedentes de lineamientos de actuación ante la diversidad de situaciones que se suscitan en su contexto y a la modalidad misma. Por ello, el análisis de los testimonios presentados evidencia que la función del coordinador de programa resulta una de las más importantes para la educación a distancia, pues representa un vínculo entre áreas, procesos, actores y en la implementación y el éxito del programa educativo.

## Miembro participantes

1. **UVEG.** Mtro. Carlos Arturo Panales Guerra, coordinador del Departamento de Educación Media Superior de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG).
2. **UNAM.** Lic. Dulce Yunue Sánchez Iniestra, quien tiene a su cargo la Coordinación Operativa y Gestión de los Proyectos de Extranjero, Cantera y Música del Bachillerato a Distancia de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
3. **UNAM.** Mtro. José Alberto Vargas Castillo, responsable Académico y de Gestión del Bachillerato a Distancia de la UNAM.
4. **UAGro.** Dra. Felicidad del Socorro Bonilla Gómez, coordinadora General de Educación Virtual de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGRO).
5. **UDEMex.** Mtra. Esmeralda Estrada Pascual, supervisora del Bachillerato General por Competencias de la Universidad Digital del Estado de México (UDEMex).
6. **IPN.** Mtra. Nayeli Deyanira Cruz Estrada, Directora de Educación Virtual del Instituto Politécnico Nacional (IPN).
7. **UAEMex.** Dra. Patricia del Carmen Montaña Reyes, jefa del Departamento de Educación Mixta y No Escolarizada de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex).
8. **UDG.** Lic. Rosa Marcela Ochoa Reynoso, coordinadora de del Bachillerato General por Áreas Interdisciplinarias del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara (UDG)
9. **UANL.** Mtra. Lylia Oralia Segura Arévalo, coordinadora del Bachillerato Mixto en la Preparatoria 7 en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL).
10. **UANL.** Lic. Norma Patricia García Ortiz, jefa de Educación Mixta de la Preparatoria 8 en la UANL.



Dra. María Edith Díaz Barahona

[edith.diaz@correo.uady.mx](mailto:edith.diaz@correo.uady.mx)

Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID: [0000-0003-3359-6720](https://orcid.org/0000-0003-3359-6720)

Dra. Christian Janine Gómez Parra

[christian.gomez@correo.uady.mx](mailto:christian.gomez@correo.uady.mx)

Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID: [0000-0003-3298-4588](https://orcid.org/0000-0003-3298-4588)