

## **La gestión social como espacio necesario de diálogo en la construcción curricular**

Stéphanie Voisin \*  
Blanca Adriana Téllez Méndez \*\*  
Vincent Summo \*\*\*

### **Introducción**

Hablar de diseño curricular de manera inmediata detona una gran cantidad de temas debido principalmente a que en este nivel se entrelazan el currículo formal, el real y el oculto; todos ellos trastocando diversos puntos en donde se manifiestan las ideologías, los acuerdos tácitos, implícitos y explícitos y la puesta en marcha de todos ellos en la realidad cotidiana del proceso educativo. Sin embargo existe un elemento que está presente en cada una de estas construcciones y que va más allá de lo que se manifiesta en el papel y que pocas veces es analizado: la importancia de la interacción y la participación de todos los actores involucrados en un proceso de reforma educativa.

Es pues nuestro propósito con este artículo mostrar cómo a partir de nuestra experiencia en un proceso de evaluación y diseño curricular y de las dificultades a las cuales nos enfrentamos en el camino nos parece evidente la importancia de la gestión entendida en su dimensión social en la construcción participativa de un nuevo currículo y su manifestación particular en el diseño de un plan de estudios.

Empezaremos por presentar el contexto en el cual se desarrolla dicho proceso cuyas etapas más relevantes serán descritas para dar pauta a reflexiones de lectores inmersos en experiencias similares o interesados en el tema.

## **I. Génesis del Modelo Universitario Minerva**

### **1.1. Respuesta de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla a los paradigmas educativos mundiales**

La BUAP como todas las instituciones de educación superior tiene como misión la formación de individuos tanto social como profesionalmente lo que conlleva a una constante adaptación de su filosofía, sus métodos y objetivos a las transformaciones sociales. Por dicha razón los modelos educativos se modifican, se entremezclan, se suceden para responder a estos nuevos paradigmas.

Así a partir de 2006 comienza a gestarse un nuevo modelo universitario ahora denominado Modelo Minerva (MUM); bajo este nuevo esquema surgen nuevas implicaciones. Según este Modelo, *“para que la universidad pública, en particular la BUAP, cumpla con responsabilidad su función histórico-social debe asumir una postura crítica frente a los fenómenos económicos y políticos que surgen en un mundo contemporáneo global. [...] las universidades publicas deben tomar conciencia de la función privilegiada que tienen para revertir los efectos negativos que han contribuido a más inequidad, exclusión e injusticia y plantear alternativas frente a la vorágine que arrastra el flujo de información, los sistemas tecnológicos, las contradicciones constantes y emergentes, reivindicar la esencia humana y la recuperación del medio ambiente.”* (BUAP, 2009:94).

Para poder enunciar estas tareas en su modelo y tras un largo y exhaustivo proceso de ajustes, discusiones, foros, encuestas, entre otros, se planteó la necesidad de llevar a la universidad a un nivel en donde todos sus programas académicos estuvieran alineados a los nuevos estándares educativos que exige la sociedad actual. Esto llevó a generar recomendaciones que debieran ser retomadas por todas las unidades académicas entre ellas, la acotación de los planes de estudios para ser cursados en un promedio de cuatro años y la actualización de los programas para valorar su pertinencia social.

Estas recomendaciones buscan alinear los programas de estudio con los principios y valores que se promueven a nivel mundial desde los espacios y foros de la Educación superior, tales como la UNESCO, ANUIES, CIESS entre otros, que enfatizan *“la educación a lo largo de toda la vida, la educación para la ciudadanía y la participación activa en la sociedad, la consolidación de los derechos humanos, el*

*desarrollo sustentable, la democracia y la paz*” (UNESCO, 1998). Desde esta postura se concibe que sean las instituciones educativas quienes preparen los actores sociales encargados del desarrollo de las naciones por medio de la mejora de los procesos productivos, la ciencia y la tecnología en una constante dinámica de interacción y retroalimentación con el entorno.

Dado que la misión de la universidad es la articulación y vinculación de sus programas de estudio, sus docentes y estudiantes con el entorno para un desarrollo en armonía, el gran reto de la universidad está en la traducción del principio de autonomía “socialmente responsable”, en acciones concretas que ayuden al desarrollo local, regional y nacional que se cristalicen en los distintos niveles y procesos educativos, comenzando desde sus unidades académicas y cubriendo los diseños curriculares y los programas de estudio, así como los diseños de clase.

## **1.2. Facultad de Lenguas: CDESCUA**

Dentro de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se encuentra la Facultad de Lenguas que alberga a la fecha cuatro programas de licenciatura tres de tipo presencial y otro semipresencial con la licenciatura abierta, una maestría, y varios cursos y diplomados en distintas áreas.

Así la facultad hospeda el programa de licenciatura que hasta el año 2008 se denominaba Licenciatura en Lenguas Modernas y que siguiendo las indicaciones derivadas del MUM asumió la encomienda universitaria de evaluar su plan de estudios dando el primer paso a la creación de la Comisión de Diseño, Evaluación y Seguimiento Curricular (CDESCUA) en el 2006.

Una vez conformada la CDESCUA se comenzó con las primeras medidas para determinar el status de su programa de licenciatura, entre las acciones de evaluación se realizaron las siguientes:

- Recopilación de información en cuanto a evaluaciones previas al programa de estudios.
- Análisis comparativo de ofertas académicas similares en el resto del país.
- Determinación de la percepción de docentes y alumnos respecto al plan de estudios.

- Análisis de los datos obtenidos tanto a través del foro de empleadores y egresados como del programa de seguimiento de egresados.
- Revisión de las opciones de titulación.

## **II. Proceso de diseño curricular: una tarea difícil**

En esta parte se presentarán algunas de las etapas del proceso de evaluación curricular del plan de estudio de la facultad y a la par se comentarán los problemas generados a lo largo de este proceso de cambio relacionado con la falta de gestión social así como las estrategias llevadas a cabo para tratar de solucionarlos.

### **2.1. El diseño curricular, una verdadera torre de Babel**

El primer obstáculo que surgió cuando empezó el proceso de revisión y diseño curricular y que aún en la actualidad está presente es la falta de claridad en los conceptos claves del MUM, empezando por la noción misma de constructivismo. El constructivismo aparece mencionado en el modelo como “enfoque constructivista” y ha sido seleccionado entre varias posturas educativas por la manera en que busca establecer una práctica favoreciendo el proceso de aprendizaje-enseñanza en el aula. El MUM se apoya en un marco conceptual del cual destacan investigadores especialistas en educación provenientes de América latina o españoles. Citemos a Frida Díaz Barriga definiendo el constructivismo: *“Surge como una corriente epistemológica preocupada por discernir los problemas de la formación del conocimiento humano”* (Díaz Barriga, 1993: 16 ). Esta visión está retomada y comentada en el MUM *“Es una visión integral del aprendizaje, un movimiento histórico y cultural con una postura innovadora y reformista, la cual propone transformar progresivamente la práctica docente. Entre sus aportaciones más importantes, se encuentra la comprensión de los procesos humanos de creación, producción y reproducción del conocimiento; esto facilita desarrollar aplicaciones didácticas y concepciones curriculares activas y transformadoras”*. (BUAP, 2009: 94). Analizando esta cita, se puede notar que nada está especificado, como si se partiera del presupuesto de que el público lector ya es altamente competente en cuanto a los conceptos y las ideas mencionadas. Sin embargo este es un documento de presentación oficial del MUM al público universitario, administrativo y académico

por lo que se esperaría una descripción clara y detallada de la aplicación del socioconstructivismo al ámbito de la enseñanza a nivel universitario.

Cabe mencionar que la BUAP decidió que el enfoque constructivista escogido fuera complementado por una “orientación sociocultural” a fin de que *“la propuesta teórico-metodológica que subyace en su modelo educativo posibilite el desarrollo del ser humano en, y para, la sociedad.”* (BUAP, 2009:95). Para sintetizar los postulados enunciados en el MUM, digamos que la orientación sociocultural le da sentido al aprendizaje siempre y cuando esté se contextualice en la práctica. Sin embargo en el momento de especificar de qué manera se realiza esta interrelación, la respuesta es algo opaca: *“el salón de clases no es el único sitio donde se promueve el conocimiento, sino que se requiere de la utilización de **herramientas simbólicas de origen social** para promover el desarrollo del individuo, mediante la incorporación de significados y experiencias sociales o de su entorno...”* (BUAP, 2009:95). Esta forma de presentar los postulados básicos crea cierta incertidumbre que impide a la mayoría de los usuarios del documento apropiarse del significado y de las implicaciones del socioconstructivismo.

Existe sin duda un verdadero desfase de comunicación entre los actores instrumentales de esta propuesta, es decir los académicos y administrativos que tendrán que plasmar e implementar estos conceptos en su quehacer cotidiano y “los autores del modelo” cuyo objetivo es la difusión de los fundamentos de estos cambios educativos.

En sentido metafórico la construcción de un edificio requiere un lenguaje común entre el arquitecto, el maestro albañil y los albañiles para llevar a buen término la obra; desafortunadamente, en muchas instituciones existen abismos de comunicación entre los diferentes actores educativos impidiendo el buen funcionamiento de dicha institución, lo que se podría resolver si se hablara el mismo lenguaje permitiendo así avanzar y llegar a acuerdos para beneficio de todos.

La educación es un terreno movedizo en el cual se mezclan principios filosóficos, éticos, antropológicos y metodológicos entre otros que dan la luz a un gran número de conceptos. Si queremos llegar a un ideal educativo compartido por los miembros de una misma comunidad, el problema consiste entonces a llevar estos constructos al entendimiento de todos.

## **2.2. El diseño curricular, un teléfono descompuesto**

La ambigüedad conceptual evidenciada en el párrafo anterior se ve amplificada por la falta de comunicación institucional tanto a nivel interno como entre las dependencias implicadas en el proceso de reforma curricular: Dirección General de Educación Superior, Dirección de Administración Escolar, Vicerrectoría de Docencia entre otras. Empezando por la jerarquía institucional que hace mucho más pesado y lento dicho proceso. Efectivamente, entre estas entidades, la información no circula o pasa por varios intermediarios lo que a final de cuentas nos lleva a encontrarnos con una gran diversidad de interpretaciones en cuanto a conceptos claves sobre los cuales deberíamos de estar todos de acuerdo.

Como segundo punto habría que considerar a los docentes interesados en implementar la nueva filosofía del proceso educativo que han estado investigando por cuenta propia sin que esto implique un consenso a nivel de la unidad académica. Quizá esta situación se derive de que no quieren compartir su conocimiento como si éste fuera un tesoro que pocos elegidos conservan lejos de los profanos, o quizá porque no perciben la necesidad de tener un consenso acerca de la filosofía institucionalmente adoptada, o simplemente porque no se implementaron suficientes espacios para la interacción social que les permitan intercambiar sus ideas. La falta de socialización de estos conocimientos impide la sinergia necesaria a la puesta en marcha de cualquier proceso de mejoramiento.

Para tratar de resolver estas fallas de intercambio de información, a nivel de la Unidad Académica se organizaron varias sesiones de discusiones abiertas cuyo objetivo era aclarar las dudas que se tenía, pero más que otra cosa se trataba de llegar a un consenso en cuanto a los principios enunciados por el nuevo modelo en el objetivo de tener claro el rumbo hacia el cual la Facultad se orientaba.

## **2.3. El diseño curricular, una carrera al éxito**

Como todo proceso, una evaluación curricular lleva tiempo, y el tiempo es el factor con el que menos contamos. Efectivamente, como cualquier organismo las instituciones educativas tienen que respetar tiempos, de elección de materias, de programación escolar, de inscripción y reinscripción, etc. Es obvio que los cambios se dan a una velocidad vertiginosa, apenas estamos tratando de explicar los fundamentos de

un modelo cuando ya se necesita implementarlo, sin embargo se exigen resultados significativos de mejoramiento de la calidad educativa porque de eso dependen los indicadores que permiten tener los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la Institución. Por desgracia esta carrera al éxito se hace en detrimento del mejoramiento educativo.

Como resultado de esta carrera de velocidad, resultó urgente la necesidad de cursos de formación en torno al socioconstructivismo y al MUM. Derivada de esta urgencia los instructores que impartieron los cursos siempre parecían haberse preparado sobre la marcha, sin que supieran realmente como aterrizar la información en la práctica tanto administrativa como académica. Fueron más bien conferencias destilando información teórica abstracta sin que se viera ninguna progresión en la penetración del nuevo modelo hacia las aulas y las mentes de los encargados de aplicar y difundir esta nueva perspectiva educativa. Cabe mencionar que hasta la fecha, los docentes seguimos en espera de una respuesta a nuestras preguntas ¿Cómo se tiene que impartir una clase según el socioconstructivismo? ¿Con qué actividades? ¿Según que modalidades y con qué tipo de evaluación?

Todas estas preguntas constituyeron el rompecabezas al cual se enfrentó el grupo de trabajo encargado de la implementación de este nuevo modelo (CDESCUA). Como respuesta se pensó administrar este problema desde el interior de la Unidad Académica promoviendo la auto-capacitación, es decir favoreciendo la intervención colegiada de maestros de la misma Unidad Académica, la idea directora siendo el hecho que nosotros teníamos una idea más o menos clara del rumbo hacia el que nos dirigimos. Esta estrategia formativa, todavía no se implementa pero se vislumbra sin embargo como una solución imprescindible.

#### **2.4. El diseño curricular, un asunto de motivación**

La motivación es un elemento importante de toda tarea educativa, es el elemento que permite al engranaje funcionar de manera fluida. Como lo menciona J. P. CUQ la motivación es «un principio de fuerzas que impulsan los organismos hacia el logro de un objetivo» (CUQ,2003:170), constituida principalmente de elementos cognitivos y afectivos. A la vez extrínseca y intrínseca, debe ser reconocida y nutrida para alcanzar el bien común o sea el ideal planteado en los fundamentos educativos de la institución.

La CDESCUA, en varias ocasiones, busco participación de los docentes para llevar a cabo sus tareas de conceptualización y aplicación del socioconstructivismo, pidiéndoles que expresaran sus opiniones acerca del tema y de las modificaciones que se estaban generando en el diseño del nuevo plan de estudios. A su vez, dentro de los grupos de trabajo colegiado o academias encargadas de transformar, unir e incluso quitar materias del plan anterior así como crear los nuevos objetivos y contenidos de acorde al MUM, no pareció que se llegara a ningún acuerdo real sobre cómo entender el socioconstructivismo y como llevarlo al aula. Fue como un acuerdo tácito que no se tenía que buscar consenso en eso. Muchos docentes vivieron este cambio como si fuera uno más, una moda que no se tenía que seguir, haciendo cambios superficiales en los programas del plan anterior y pasándolos al nuevo plan para respetar las encomiendas de las autoridades.

Refiriéndonos a estos últimos cabe mencionar que tuvieron fallas también en varios aspectos generando retrasos en la puesta en práctica de la reforma curricular a nivel de toda la institución.

La interpretación que se puede inferir de estas observaciones fue la casi inexistencia de mecanismos motivadores para los actores educativos de la facultad. Las diferentes entidades no supieron promover la motivación necesaria a la integración de los diferentes miembros de la Unidad Académica en esta encomienda.

En cuanto a la CDESCUA, tratamos de implementar medios para llegar a despertar este interés inherente a toda tarea de este tipo. Por lo mismo se creó un foro en línea de discusión y información sobre los trabajos realizados pero la retroalimentación fue casi nula, ya que muy escasos fueron los docentes que se expresaron y fueron propositivos. De igual manera se hablo de otorgar a los maestros reconocimientos así como recompensas por el esfuerzo realizado. A nivel de las autoridades se reconoció el trabajo de los académicos y administrativos de la unidad académica, sin embargo hemos de reconocer que estas estrategias no alcanzaron el objetivo considerado.

## **2.5. El diseño curricular, la búsqueda del santo grial**

Implementar una evaluación curricular es ir en busca de toda información valiosa con la finalidad de tratar de encontrar la forma más adecuada de transformar una realidad no idónea. Este proceso de recolección de una información a menudo dispersa,



incompleta o que no se encuentra lleva los protagonistas a una verdadera búsqueda desgastante.

En el caso de nuestra Facultad, nuestras tareas fueron retrasadas desde el principio por la dificultad a la que nos enfrentamos a la hora de buscar la información que necesitábamos para evaluar el plan anterior y, de sus fortalezas y debilidades, sacar una información valiosa para el diseño curricular adaptado al MUM. De las varias evaluaciones hechas por órganos internos o externos a lo largo de los años rescatamos muy poca información o una información a veces extremadamente sintética que no arrojaba nada que nos pudiera indicar las razones de los problemas detectados y menos aún si se habían tomado medidas para resolverlos. Sin embargo fue suficiente la información rescatada para que pudiéramos partir de ella para integrar en el nuevo plan de estudios elementos cuya falta se había reportado varias veces. Así fue como retomamos las sugerencias siguientes: pedir un nivel mínimo de competencia en el idioma Inglés para ingresar a la Facultad de Lenguas, aplicar exámenes estandarizados de manera sistemática a los alumnos, e implementar talleres para mejorar su nivel de idioma meta.

Muchas veces apareció que si nos faltaba una información valiosa era debido a una falta de socialización entre las instancias de la facultad que poseían dicha información sin darla a conocer. Por eso se deben proponer, en el ámbito de la Unidad Académica, reuniones regulares entre los diferentes órganos o comisiones para difundir la información a fin de llegar a un proceso más transparente y fluido.

## **2.6. El diseño curricular, Don Quijote enfrentándose a los molinos**

Cuando uno emprende en una institución educativa una tarea de recaudación de información, así como de hacer que funcione todo los engranajes de un mismo mecanismo, este se da cuenta del enorme y caótico aparato burocrático que constituye el sistema. Es así que nos asombro enterarnos del importante número de comisiones o departamentos internos a la facultad entre los cuales se dividía la información necesaria para llevar a cabo nuestras tareas, y más sorprendente aún fue como dichas instancias participativas necesariamente en el proceso común a toda la comunidad universitaria de aplicación del MUM se quedaban al margen del movimiento de recolección y análisis de la información recabada para generar el cambio esperado. Por otra parte se llevo a

cabo un movimiento de relogo de responsabilidades entre estas instancias cada vez que íbamos en busca de una información que no se encontraba donde se podía haber esperado. Este problema en la actualidad ha adquirido una dimensión preocupante abarcando al mismo proceso de aprendizaje-enseñanza en la medida en que en el departamento recién creado llamado Departamento de Planeación y Evaluación, encargado de recolectar información acerca de la planta docente, del seguimiento de alumnos, de egresados y de organizar y asegurar el seguimiento del proceso de evaluación de las materias del nuevo plan no está generando información actualizada a los docentes a cargo del diseño ya que entra en competencia con la secretaria académica que difunde otras recomendaciones en cuanto al diseño y a los criterios de evaluación de las pruebas. Tal vez por esa razón las propuestas que se han hecho de modalidades y criterios de evaluación se han quedado en una visión conductista del proceso de aprendizaje-enseñanza.

Lo relevante de lo que acabamos de decir es que nos ha hecho perder un tiempo muy valioso, lo legal y lo burocrático tomando las riendas de nuestras actividades. Además la constante “talacha” como llenado de tablas, formatos, cálculos de créditos, códigos de materias que la DGES nos encomendó siempre con muy poca anticipación, obligándonos a trabajar en urgencia perpetua así como su obsesión en qué se hiciera una presentación “limpia” de la información ocuparon inútilmente nuestros momentos de trabajo conjunto y hasta nuestras mentes en asuntos poco relacionados con lo más importante de todo: la puesta en práctica del nuevo modelo en el aula.

En cuanto a las medidas que se pueden tomar para resolver este enorme problema podríamos sintetizar diciendo que es difícil concebir mecanismos que permitan desbloquear y agilizar este aparato burocrático. Como todo sistema, una institución escolar es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que buscan alcanzar un objetivo, o como lo menciona Von Bertalanffy un “sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas por alguna forma de interacción o interdependencia”. Sin embargo, para mantenerse, una organización tiene que recurrir a la multiplicación de mecanismos, así como la creación de estructuras de recompensas para vincular a sus miembros al sistema, el establecimiento de normas y valores y dispositivos de control, y por supuesto esta multiplicación de mecanismos impide al sistema funcionar de manera armoniosa y fluida.

Así mismo cualquier órgano encargado de llevar a cabo un proceso de reforma curricular dentro de una unidad académica tiene que contemplar además de su encomienda en cuanto a tareas administrativas y académicas, la necesidad de buscar la

participación de todos para llegar a un consenso acerca de lo que conlleva un cambio de paradigmas educativos.

### **Conclusión**

Enfrentarse al reto de la gestión de un proyecto educativo permite darse cuenta de que un trabajo de diseño o de actualización curricular no puede ser satisfactorio si no se vislumbra desde una perspectiva social, entendida según lo plantea Velazco como “el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones...”.

Desde esta perspectiva resalta que la gestión social aplicada como mecanismo de negociación en cada uno de los niveles institucionales puede favorecer ampliamente el desarrollo de una nueva postura académica y por ende ayudar a alcanzar el éxito y satisfacción de cada uno de los participantes.

Finalmente se sugiere que las instituciones involucradas en este tipo de cambio generen espacios de intercambio de ideas antes de empezar un proceso de reforma curricular de manera que la gestión social se vislumbre como un canal mediante el cual la comunidad actúe con espíritu emprendedor para promover un cambio social que es la meta esencial de la educación.

### **Referencias**

BUAP

2009 Modelo Universitario Minerva -Fundamentos Modelo Minerva. México:  
BUAP

CUQ, Jean Pierre

2003 Dictionnaire de didactique du français langue étrangère et seconde.  
Francia: Cle International

DÍAZ BARRIGA, Frida y otros

1993 Metodología de diseño curricular para educación superior. México: Trillas.

UNESCO

1998 Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La Educación Superior  
en el Siglo XXI Visión y Acción. Tomo I. París: UNESCO

VELAZCO, Emilio. <http://www.monografias.com/trabajos28/gestion-social/gestion-social.shtml>

\* Stéphanie Voisin

Profesora investigadora de la Facultad de Lenguas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Docente en la Licenciatura de Lenguas modernas (Francés). Presidenta de la Academia de Francés. Miembro del Cuerpo Académico de Interacciones en el aula. Titular de una Maestría en Didáctica del Francés. Campo de investigación: interculturalidad y representaciones sociales; literatura francófona; creatividad y artes.

\*\* Blanca Adriana Téllez Méndez

Docente e investigadora de la Facultad de Lenguas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Tutora y directora de tesis de temas relacionados a la lingüística y la traducción. Miembro de la Comisión de Diseño, Evaluación y Seguimiento Curricular de la misma facultad. Campo de investigación: Lectura y escritura en educación superior; Diseño Curricular y Traducción.

\*\*\* Vincent Summo

Docente e investigador de la Facultad de Lenguas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla BUAP. Miembro de la Comisión de Diseño, Evaluación y Seguimiento Curricular. Miembro del Cuerpo Académico de Interacciones en el aula. Titular de una Maestría en Didáctica del Francés. Campo de investigación: interculturalidad y representaciones sociales; diseño curricular y evaluación

