



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Factores asociados a la gestión en educación superior a distancia: Propuesta de un modelo

Adriana Elizabeth Morantes Higuera

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2013

Factores asociados a la gestión en educación superior a distancia: Propuesta de un modelo

Adriana Elizabeth Morantes Higuera

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director:

Doctor Gustavo Adolfo Acuña Corredor

Línea de Investigación:

Gestión en educación superior

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2013

*A Ana María y Paola Andrea, mis
pequeñinas.*

*A mi familia, por su paciencia y apoyo
incondicional, en especial a mi madre Ligia
Elizabeth.*

*A Dios y a la vida, por la oportunidad de
alcanzar esta anhelada meta.*

Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Colombia y a los profesores de la Maestría en Administración, quienes, a través del Convenio Unal – Uptc, compartieron en Boyacá sus conocimientos y experiencia.

En especial, agradezco a los profesores: Edison Jair Duque Oliva, Gustavo Adolfo Acuña Corredor y Carlos Alberto Rodríguez Romero, por sus aportes para la elaboración de este trabajo.

Contenido

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Resumen..... | IX |
| Abstract..... | X |
| Lista de figuras..... | XI |
| Lista de tablas..... | XII |
| Introducción..... | 1 |
| 1. Marco teórico..... | 5 |
| 1.1 Contexto de la educación a distancia..... | 5 |
| 1.2 Concepto de modelo de gestión..... | 10 |
| 1.3 Modelos de gestión en educación superior..... | 12 |
| 2. Diseño metodológico..... | 14 |
| 3. Desarrollo del trabajo..... | 17 |
| 3.1 Sistema de educación superior de Colombia..... | 17 |
| 3.2 Marco legal de la educación superior en Colombia..... | 18 |
| 3.3 Identificación de Factores Asociados a la gestión en EaD..... | 22 |
| 3.4 Factores asociados a la gestión en EaD: Definición y marcos conceptuales..... | 25 |
| 3.5 Modelo de Gestión Propuesto..... | 32 |
| 4. Conclusiones..... | 37 |
| A. Anexo: Diferencias entre la orientación institucional y de mercado en educación superior..... | 40 |
| B. Anexo: Metodologías desarrolladas en el contexto internacional para evaluación de EaD..... | 41 |
| C. Anexo: Marco legal de la educación superior en Colombia..... | 44 |
| Bibliografía..... | 47 |

Resumen

El concepto de modelo de gestión ha venido incorporándose como soporte para la administración de organizaciones. Dada la particular connotación de las Instituciones de Educación Superior a Distancia (IESD), se sintetiza en este trabajo la caracterización de la metodología de educación a distancia (EaD)¹ analizando la problemática inherente, así como la normatividad pertinente y logrando un acercamiento al concepto de modelo de gestión, para luego presentar los factores asociados a la gestión en EaD y finalmente desarrollar una propuesta. El modelo de gestión propuesto para las IESD integra los factores de gestión de calidad, gestión organizacional, gestión académica y proyección universitaria, determinantes para una gestión efectiva en este tipo de instituciones.

Palabras clave: Educación a distancia, educación superior, modelo de gestión, factores de gestión.

¹ Se asumirá también la sigla EaD, al hablar de Educación a Distancia en el trabajo.

Abstract

The concept of management model has been incorporated as management support in organizations. Given the particular connotation of higher education distance institutions (IESD), this work has synthesized the characterization of the distance education's methodology (EaD), analyzing the problems involved; it also pertinent norms and an approach to management model concept. Then presents asociated facts to management, and finally develops a theoretical relevance proposal. The proposed management model for IESD, integrates the factors: organizational, academic and quality management, crucial to effective management in these institutions.

Keywords: Distance education, higher education, management model, management facts.

Lista de figuras

| | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura 1. Modelo Moore y Kearsley de Educación a Distancia..... | 6 |
| Figura 2. Resultados del trabajo de investigación..... | 15 |
| Figura 3. Sistema educativo colombiano..... | 17 |
| Figura 4. Evaluación de la calidad de la educación superior en Colombia..... | 30 |
| Figura 5. Modelo Conceptual Descriptivo propuesto..... | 32 |

Lista de tablas

| | Pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1. Definiciones de Educación a Distancia..... | 5 |
| Tabla 2. Problemática asociada a la educación a distancia por autores..... | 8 |
| Tabla 3. Modelos de gestión..... | 13 |
| Tabla 4. Marco normativo de la educación superior: Tópicos para EaD..... | 20 |
| Tabla 5. Articulación entre factores asociados a la gestión y problemática asociada a la EaD..... | 24 |
| Tabla 6. Aportes teóricos de Gestión en educación superior a distancia..... | 31 |
| Tabla 7. Relación entre las Variables críticas para una formación de calidad y los factores del modelo de gestión propuesto..... | 33 |

Introducción

La trascendencia de la educación ha sido estudiada a través del tiempo. Resulta de particular interés el analizar sus diversos niveles y estructura así como las características y posibilidades de las instituciones que la imparten.

En educación superior, autores como Yusuf y Nabeshima (2007) han realizado estudios en los cuales se reconoce el impacto que tienen las universidades en el crecimiento económico de los países. Consecuentemente, Moreno-Brid y Ruiz- Nápoles (2009)² afirman que en América Latina son las universidades las que mantienen el avance de la ciencia y la tecnología, por lo cual consideran como factor clave para aumentar la competitividad internacional de la estructura productiva y acceder a un nivel de alta expansión económica de largo plazo, el fortalecer en la región las instituciones de educación superior y de investigación, especialmente las públicas.

Para Castells (2003), la universidad de hoy no debe ser una institución anclada en valores y formas del pasado, sino que debe responder a necesidades actuales en un nuevo contexto social y tecnológico que tiene en internet su “espacio natural”. En efecto, la Universidad³, como una organización inteligente⁴ (Senge, 1993; De Donini y Donini, 2003; Fallas, 2010), no puede permanecer ajena a los cambios mundiales dados por la globalización, el impacto ambiental, el crecimiento demográfico, las nuevas dinámicas del mercado y los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC.

² CEPAL, Naciones Unidas

³ Para efectos del trabajo se usan indistintamente los términos Universidad e Institución de Educación Superior.

⁴ Se entiende por organización inteligente una organización que aprende, que cambia, se adapta, se transforma y se proyecta creativamente hacia el futuro. Para Senge (1993), las organizaciones inteligentes son organizaciones abiertas al diálogo y al aprendizaje; los líderes de las organizaciones inteligentes, son personas que aprenden.

De manera simultánea, el concepto de modelo de gestión ha venido incorporándose como soporte fundamental en las organizaciones (Duque, 2009; Sánchez, 2009) y aunque en el contexto educativo no se ha llegado aún al aprovechamiento máximo de las herramientas de gestión; compilaciones de aportes teóricos en educación superior a distancia, como el estudio Delphy realizado por Zawacky-Richter (2009), sugieren que hay un salto en las temáticas de investigación abordadas: de la investigación centrada en tecnologías hacia otras áreas de énfasis como la gerencia y el cambio en las IESD. De acuerdo con los autores: “Todos los aspectos relacionados con la gerencia educacional están creciendo en importancia (estrategia y liderazgo, estrategias gerenciales, aseguramiento de calidad, costos, etc.)”. (Zawacky-Richter, 2009, p. 22)

Con base en el análisis de la problemática asociada a la educación superior a distancia, se ha evidenciado la necesidad de que las Instituciones de Educación Superior que ofrecen dicha metodología definan y fortalezcan su propio modelo de gestión a través del reconocimiento de factores que -desde las ciencias de gestión- se constituyen en herramientas que benefician el accionar de estas organizaciones, los cuales se han denominado Factores Asociados a la Gestión en EaD, para efecto de este trabajo.

En este orden de ideas, el principal objetivo del trabajo es presentar los factores asociados a la gestión en educación superior a distancia integrándolos en una propuesta de modelo de gestión para Instituciones que ofrecen Educación Superior a Distancia, a partir de la revisión bibliográfica y la propia experiencia de la autora en lo que tiene que ver con la educación superior a distancia.

Es así como este documento desarrolla un marco teórico donde se presenta el contexto de la educación a distancia, reconociendo el marco normativo, pasando al concepto de modelo de gestión y a la revisión de marcos conceptuales asociados a factores asociados a la gestión en educación superior a distancia. Estos marcos conceptuales hacen parte del diseño del modelo y se constituyen en el soporte de la parte final, en la cual se desarrolla una propuesta para el diseño de un modelo de gestión aplicable a Instituciones que ofrecen Educación Superior a Distancia.

El diseño metodológico para este trabajo ha sido estructurado a partir de la contextualización de la educación superior a distancia, luego de una concienzuda

revisión bibliográfica, la cual, en primera instancia, ha permitido la identificación tanto de la problemática asociada como de los tópicos asociados a la gestión en educación superior así como el establecimiento del marco legal pertinente. En un segundo momento, han sido seleccionados aquellos factores que por su relevancia pueden ser asociados a la gestión efectiva en educación superior a distancia, a través del análisis de entrevistas con profesionales relacionados con el tema y de la forma como estos factores podrían constituirse en respuesta alternativa a la problemática descrita, en otras palabras, estableciendo la articulación entre la problemática inicialmente planteada y los factores asociados a la gestión considerables como alternativa de solución a tal situación. Finalmente, se construye el modelo y se presenta indicando su contribución a la solución de los problemas planteados.

1. Marco teórico

1.1 Contexto de la educación a distancia

La recopilación teórica ha permitido encontrar una amplia gama de definiciones y caracterizaciones de la educación a distancia, EaD. Estudios como los de Amundsen (1993), García Aretio (2001), Saucedo (2004) y, recientemente, Cardona (2011) seleccionan, sintetizan y comparan las perspectivas de los autores representativos⁵. Se han tomado como referentes las definiciones de la Tabla 1, dada la relevancia de los autores en el desarrollo conceptual del tema.

Tabla 1. Definiciones de Educación a Distancia

| Autor | Definición |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| García Aretio, 1987 | Sistema de comunicación masiva y bidireccional que sustituye la interacción cara a cara entre el profesor y el estudiante, por la acción planificada entre los recursos didácticos y la gestión tutorial, fomentando el aprendizaje autónomo. |
| Moore y Kearsley ,1996 | La educación a distancia consiste en un aprendizaje planificado que ocurre normalmente en un lugar diferente de aquel en que tiene lugar la enseñanza, y que requiere técnicas especiales de diseño de los cursos, técnicas instruccionales, métodos de comunicación electrónicos, así como de una organización y administración especial. |
| Mena, Rodríguez y Díez, 2005 | Modalidad educativa que, mediatizando la mayor parte del tiempo la relación pedagógica entre quienes enseñan y quienes aprenden a través de distintos medios y estrategias, permite establecer una particular forma de presencia institucional más allá de su tradicional cobertura geográfica y poblacional, ayudando a superar los problemas de tiempo y espacio. |

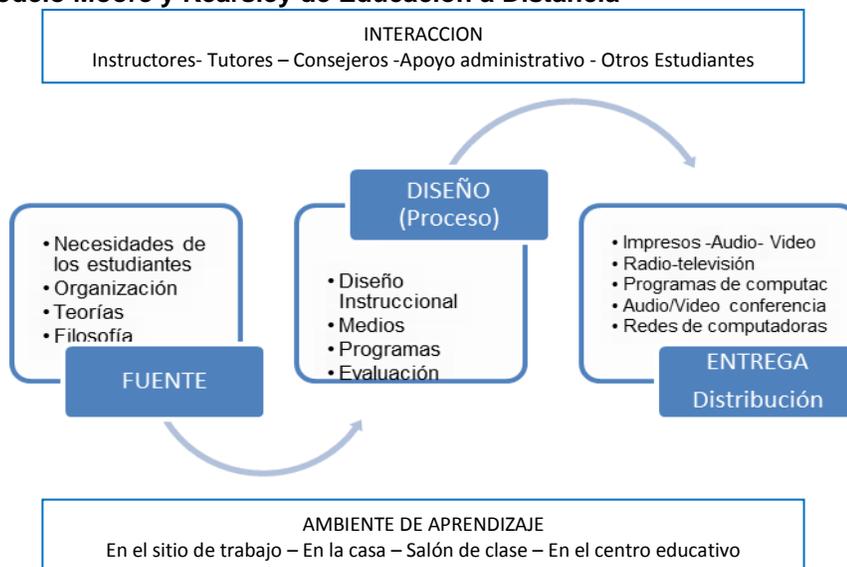
Fuente: Elaboración Propia

Como un primer referente conceptual en EaD, se hace alusión al modelo Moore y Kearsley (1996), en el cual se identifican los componentes de un sistema de educación a

⁵ Los teóricos sobre EaD, entre ellos Peters (1989), Holmberg (1989), Garrison (1989), Keegan (1990), Moore (1991) y Verduin Y Clark (1991), proponen que esta debe ser considerada como una disciplina en el sentido estricto del término ya que dispone de un campo específico y diferente, un cuerpo teórico-conceptual, una metodología y agentes interesados en su aplicación; o por lo menos, como un área especial y diferente dentro de las ciencias educativas y cognitivas.

distancia tales como la fuente, el diseño instruccional⁶ y la entrega, además de la interacción y el ambiente de aprendizaje (Figura 1).

Figura 1. Modelo Moore y Kearsley de Educación a Distancia



Fuente: Elaboración propia a partir de Moore y Kearsley (1996).

Se identifica en este modelo el rol prevalente de los medios y la tecnología en la EaD, aspecto que ha sido estudiado por diversos autores (Ortega, 2000; Sangrá, 2002; Cerda, 2002). Desde la óptica de sus posibilidades, Yee y Miranda (2007) consideran que la educación a distancia se ha potenciado en el siglo XXI gracias a los avances logrados en el desarrollo y utilización de las TIC. En efecto, el avance de la educación en relación directa con las Tecnologías de la Información y la comunicación, TIC, ha incidido en la aparición de nuevos conceptos en educación tales como el e-learning -aprendizaje en línea- (Sangrá, 2002; Martínez, 2006; Valenzuela, 2010; Cardona, 2011); ambientes virtuales de aprendizaje y comunidades virtuales (Tobón, 2007; Galvis, Tobón y Salazar, 2008) y la educación en campus virtual (Oblinger y Maruyama, 1996), entre otros. Indudablemente, el impacto de las TIC ha generado oportunidades para la educación a distancia y ha dado lugar a nuevas perspectivas:

Las tecnologías de la información y la comunicación, por su capacidad intrínseca de interconexión -incluso asíncrona- relativizan las barreras físicas y temporales,

⁶ Moore y Kearsley (1996), recomiendan la utilización de guías de estudio para entregar la orientación necesaria cuando se presenta la ausencia de interacción cara a cara con los docentes.

eliminando la necesidad de acceder en persona al campus, parecen estar en condiciones de replicar -y aun de mejorar- el contexto de la universidad tradicional mejor de lo que ha sido capaz cualquier herramienta de aprendizaje a distancia anterior. (Martínez, 2006, p. 99)

De otra parte, no se puede desconocer que la metodología a distancia se constituye en una importante alternativa para el acceso a la educación: entre las ventajas de la metodología EaD se encuentran la posibilidad de estudiar en horarios flexibles (García Aretio, 2001), adecuados a las necesidades personales y económicas, que generalmente incluyen estudiar y trabajar, eliminando las barreras de distancia y tiempo (Mena, Rodríguez y Díez, 2005), además de fomentar la autonomía del estudiante⁷ (Sánchez, Tilli, Kraus y Cabero, 2011). Reafirmando lo anterior, Sangrá (2003) y García Aretio (2009) coinciden en el renacimiento de la educación a distancia: el primero observa que la EaD ha conseguido, gracias a la impagable ayuda de las TIC actuales y en concreto de los entornos virtuales de aprendizaje, superar uno de los obstáculos que históricamente, habían impedido que se manifestara con fuerza como un sistema educativo válido y eficiente: la posibilidad de interacción entre los propios estudiantes.

En referencia a la problemática asociada, Mena, Rodríguez y Díez (2005) analizan la situación de la EaD y las razones por las cuales esta no ha alcanzado el desarrollo esperado concluyendo que se ha dado mayor énfasis a los instrumentos y medios de esta modalidad de educación, desconociendo aspectos fundamentales que son condición necesaria para el aprendizaje: la valoración de la participación y del contexto. Ampliando el tema, diversos tópicos han sido objeto de estudio dentro de la problemática asociada a la EaD: La deserción estudiantil; la imagen social de la metodología; la calidad de los cursos en EaD; las diferencias en cuanto a resultados y calificación de los profesionales de EaD respecto a los de metodología presencial; las limitaciones de orden estructural y tecnológico; el desarrollo incipiente de procesos de aseguramiento de la calidad, entre otros, hacen parte del contexto problemático de la EaD. Estos aspectos, tratados desde la perspectiva de diversos autores, se sintetizan en la Tabla 2.

⁷ La posibilidad de aprender a aprender (García Aretio, 2009)

Tabla 2. Problemática asociada a la educación a distancia por autores

| Problemática estudiada | Autor | Análisis |
|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deserción Estudiantil | Cerda , 2002 | Refiriéndose a las causas, el autor señala: “Estudiar en casa no es fácil pues este proceso demanda mucha paciencia y requiere de apoyo”. Hay una dificultad recurrente en los estudiantes de EaD para autorregular los tiempos de estudio, ya que priorizan otro tipo de actividades en los tiempos autoasignados para estudiar. |
| | MEN, 2008 | Los factores o barreras más importantes para culminar con éxito un programa de pregrado a distancia se refieren a las características personales, el tipo de programa y el soporte que da la institución a esta clase de estudiantes; lo que incluye los medios que la institución utiliza en el proceso enseñanza – aprendizaje...; mas que la integración académica y social. (MEN, 2008, p. 27) |
| Imagen social de la EaD | Tancredi, 2011 | La autora aborda la necesidad de resignificar la modalidad: “La educación a distancia ha pasado a convertirse, en la actualidad, en un objeto de cuestionamiento debido a las presiones de un entorno social que le plantea nuevas dinámicas y en consecuencia, nuevas exigencias y respuestas a las mismas” (Tancredi, 2011, p. 58) |
| | Wright, Dhanarajan y Reju, 2009 | Para lograr el crecimiento continuo y el éxito en la educación a distancia, estos autores incluyen la necesidad de cambio en la percepción negativa de la misma, respondiendo a las necesidades e intereses tanto de los estudiantes como de las instituciones así como el énfasis en sistemas de aseguramiento de la calidad educativa. |
| | Valenzuela, 2007 | Este autor realiza un exhaustivo análisis de la imagen social de la EaD partiendo de la necesidad de su estudio desde las particularidades de este sistema educativo. |
| Diseño Instruccional ⁸ | Tobón, 2007 | “Un modelo de diseño instruccional no se debe reducir a justificar los medios tecnológicos incorporados sino que requiere un análisis exhaustivo del escenario y el método en función de una serie de situaciones, que ofrezcan lineamientos para formular propuestas educativas que intenten articular la tecnología, la comunicación y la pedagogía”. (Tobón, 2007, p. 63) |

⁸ El diseño de los cursos, las metodologías empleadas, el uso de los medios, entre otros aspectos hacen parte de este diseño.

Tabla 2. (Continuación)

| Problemática estudiada | Autor | Análisis |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Calificación de profesionales | Sarmiento, 2007 | “La pregunta aterrizada en forma comparativa es si los egresados del sistema de educación abierta y a distancia acceden a las mismas posiciones que los egresados de la educación convencional; o si son considerados como grupo de segunda clase. Pero también se pregunta si su desempeño laboral es igual o semejante al de los egresados de la educación convencional” (Sarmiento, 2007, p. 91) |
| Limitaciones de infraestructura y tecnología | Wright, Dhanarajan y Reju, 2009 | Estos autores establecen que la tecnología es solo una parte del proceso de transformación educacional y que, en ocasiones, son escasos los recursos disponibles para educación. |
| | Aparici, 2002 | No necesariamente las nuevas tecnologías pueden cambiar el sistema de educación a distancia ya que se tiende a repetir con las nuevas tecnologías lo que siempre se ha hecho sin ellas ⁹ . Analizando la incidencia del costo de dichas tecnologías: “De nada vale establecer la red digital más sofisticada si las comunicaciones entre alumnos y profesores están limitadas drásticamente por su costo...La facilidad de las comunicaciones por sí sola no cambia la educación” (Aparici, 2002, p. 14) |
| Desarrollo incipiente de procesos de aseguramiento de la calidad | Mena, 2007 | Un tema prioritario en la agenda de la educación a distancia para la región es la búsqueda de aseguramiento de la calidad en los programas de educación a distancia así como el establecimiento del rol institucional en los procesos de acreditación. |
| | SNIES, 2012 | La información suministrada por este sistema indica que sólo 5 programas de formación universitaria en la metodología a distancia tradicional y 2 en la metodología a distancia virtual han sido acreditados en alta calidad. |

Fuente: Elaboración Propia

Los aspectos hasta aquí señalados representan las debilidades más notorias en el sistema de educación superior a distancia y develan la necesidad de plantear propuestas que conlleven a superar tales falencias.

Para finalizar lo concerniente al marco teórico del contexto de EaD, vale la pena mencionar que a nivel internacional, se evidencia el interés hacia la investigación en EaD, lo cual es estimable en razón a la gran cantidad de aportes teóricos encontrados en el desarrollo de este trabajo. En contraste, a nivel nacional es amplio el camino por

⁹ El autor ejemplifica este caso, mencionando que se tiende a reproducir con el computador el mismo texto que se encuentra en un manual impreso, cuando se podría hacer uso creativo de la multimedia.

recorrer¹⁰. En esta parte, es pertinente destacar ejemplos de universidades reconocidas como exitosas en el campo de la educación superior a distancia. A nivel internacional, tal es el caso de Universidades como Open University, Inglaterra; Athabasca University, Canadá (Cookson, 2001) y a nivel iberoamericano la UNED (García Aretio, 2001, 2009) y la Universitat Oberta de Catalunya (Sangrà, 2003) de España, el Tecnológico de Monterrey (Valenzuela, 2007; 2010) y la Unam en México y la UTPL, Ecuador (Aguilar, 2008). Las experiencias y formas de organización de estas instituciones se consideran relevantes y de una u otra forma, se constituyen en marcos de referencia en el estudio de la educación superior a distancia.

1.2 Concepto de modelo de gestión

Mintzberg (1991) afirma que la complejidad de las universidades en términos de sus procesos y de su quehacer diverso hacen que la organización universitaria sea una organización atípica. Este hecho no ha impedido que este ámbito se esté integrando en forma apropiada las nociones de gestión, tal como lo explicitan De Donini y Donini (2003):

A diferencia de la “administración” del sistema y de la institución, que se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento simplemente para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y regulatorios del Estado y del mercado, pareciera que el nuevo concepto de “gestión” se vincula más con “liderar” procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos “turbulentos”, y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión. (p. 12).

En referencia a las IESD, García Martínez, Hernández, Santos y Fabila (2009) señalan: “Si el problema de la gestión es complejo en las organizaciones educativas

¹⁰ En relación con la investigación en educación a distancia en el país, es necesario destacar los aportes de Facundo (2004; 2008; 2010), que incluyen el estudio UNESCO/IESALC para Colombia -Diagnóstico de la educación superior a distancia/Virtual en Colombia-. Se pueden mencionar también otros autores como Sarmiento (2007), quien aborda el modelo colombiano de educación abierta y a distancia desde una perspectiva histórica concentrándose en la concepción y evolución de la UNAD, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Desde otra perspectiva, Galvis, Tobón y Salazar (2008) abordan la gestión efectiva de comunidades virtuales.

convencionales, aun más en aquellas que ofrecen modalidades que no se apegan al modelo tradicional, como la educación a distancia” (p. 24). Mena (2004) indica que las universidades que han decidido implementar sistemas de EaD se ubican en alguna de cinco etapas del proceso. Tales etapas van desde la virtualidad como complemento de lo presencial hasta la virtualidad total, encontrándose la mayoría en una etapa intermedia conocida como bimodal o mixta. Por su parte, Rama (2010), analiza “la tendencia a la despresencialización de la educación superior en América Latina” (p. 39).

Retomando el objeto de estudio de este trabajo, relacionado con los factores asociados a la gestión en Educación Superior con metodología a Distancia, es necesario acotar que en la mayor parte de las Instituciones que la ofrecen, dicha metodología no es única sino complementaria o adicional a la educación presencial. A este respecto, Sangrá (2007) aclara que cuando la organización es creada para impartir en la modalidad a distancia se diseña un modelo coherente en todas sus facetas. En caso contrario, cuando se crea una que depende de otra ya existente se estará condicionado a algunas maneras de funcionar de la organización “madre”: normativas, dependencias jerárquicas, entre otras. En síntesis, la gestión universitaria en estas instituciones se lleva a cabo aún en forma general, sin tener en cuenta las condiciones particulares de EaD y las diversas formas de organización institucional que tales condiciones originan.

Al abordar el concepto de Modelo de Gestión, este se asume como:

La forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización. (Duque, 2009, p. 39)

En relación al caso colombiano: “Ha sido realmente poca la preocupación por los modelos de gestión universitaria adecuados a los contextos específicos de cada región” (Duque, 2009, p. 26). De igual manera, la revisión bibliográfica lleva a concluir que la literatura referente a modelos de gestión en el ámbito educativo es limitada y lo es aún

más para instituciones de educación superior a distancia. A continuación se relacionan algunos referentes teóricos encontrados.

1.3 Modelos de gestión en educación superior

En palabras de Castro (2011): “La Universidad, que cuenta su evolución en siglos de historia, está pasando por un proceso de renovación, adaptación y cambio en las últimas décadas como nunca antes, desde las reformas estructurales de Humboltz, había conocido” (p.7). Como resultado de las nuevas tendencias en educación, se han generado nuevas formas de organización en las instituciones de educación superior, las cuales por supuesto implican cambios en la gestión de las mismas. De otra parte, Duque (2009) afirma que existe una variable de complejidad que no ha sido tomada en cuenta en el sistema universitario: el modelo de gestión que soporta las universidades. No obstante, dentro de las posibilidades existentes en la teoría de modelos de gestión, es posible analizar algunos que se identifican con el contexto universitario y que se han venido aplicando en este tipo de organizaciones (Tabla 3).

Tabla 3. Modelos de Gestión

| Modelo de gestión | Autores representativos | Referentes de aplicación en educación superior |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direccionamiento estratégico ¹¹ . | Chandler (1962) Porter (1980) Mintzberg(1990) | Medina (2010), desarrolla modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social. |
| Gestión del conocimiento ¹² | Etzioni (1979) Nonaka- Takeuchi (1997) | “Un objetivo clave de la gestión del conocimiento en las universidades es precisamente la creación de grupos interdisciplinarios de investigación” (Castellanos, 2007, p. 72) |
| Gestión de calidad ¹³ | Deming (1989) Jurán (1990) Ishikawa (1990) | Según Blanco (2009), las prácticas dentro de las cuales las instituciones de educación superior vienen registrando importantes avances en la aplicación del enfoque de calidad corresponden básicamente a tres modelos que poseen mayor reconocimiento internacional: el de las normas ISO 9000, el de los sistemas de acreditación de programas y el de los premios de calidad. |
| Gestión por competencias ¹⁴ | McClelland (1973) | Valenzuela (2010) propone las competencias para la modalidad e-learning aplicada en el Tecnológico de Monterrey, México. En el contexto nacional, Herrera (2008) desarrolla 11 grupos de competencias del cuerpo académico de la Universidad Nacional Abierta Y a Distancia, UNAD Colombia. |

Fuente: Elaboración propia

¹¹ La dirección estratégica se configura como un “sistema de planificación” en el que tan importante como la formulación es la implementación de la estrategia.(Bueno, 1993)

¹² Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo (Farfán y Garzón, 2006)

¹³ Calidad: Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

¹⁴ La gestión por competencias consiste en un sistema integrado de evaluación y mejora de organizaciones y/o personas que las componen (Oliveros, 2006). Villardón (2006) define la competencia como un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes utilizados eficazmente en diferentes situaciones.

2. Diseño metodológico

Con el fin de establecer los factores asociados a la gestión en educación superior a distancia, en primera instancia se recurrió a la revisión de fuentes bibliográficas e infográficas para lograr la contextualización de la educación superior a distancia, de las instituciones que la imparten y las líneas de investigación alrededor del tema, permitiendo de una parte, verificar la escasa producción académica a nivel nacional relacionada con temáticas de gestión aplicadas en educación superior a distancia y de otra, reconocer la problemática asociada. La problemática encontrada sirvió como base para continuar con el proceso de identificación de tópicos de gestión considerables como alternativas de solución, para lo cual se tuvieron en cuenta tanto la revisión bibliográfica en torno a los referentes conceptuales que aborda cada tópico como los resultados de entrevistas a profundidad. A partir del análisis de los dos instrumentos de investigación mencionados, se identificaron aquellos que por su relevancia y pertinencia, resultaban adecuados para responder a la situación problemática planteada, con lo cual se definieron los factores asociados a la gestión en educación superior a distancia que harían parte de la propuesta y finalmente, una vez seleccionados los factores asociados a la gestión, estos han sido integrados en la propuesta presentada en el siguiente capítulo. La estructura definida para el trabajo fue la siguiente:

- Recopilación teórica de los fundamentos de la educación superior a distancia
- Reconocimiento del sistema de educación superior de Colombia
- Establecimiento del marco legal pertinente
- Estudio de la problemática asociada a EaD, a través de revisión bibliográfica
- Priorización de problemática a analizar, a través de entrevistas a profundidad
- Definición de factores posiblemente asociados a la gestión en EaD, a través de revisión bibliográfica

- Selección de factores asociados a la gestión en EaD, a través de entrevistas a profundidad.
- Presentación de los marcos conceptuales de los factores seleccionados
- Construcción de la propuesta de Modelo de gestión en EaD
- Establecimiento de la forma en que los factores definidos podrían contribuir a la solución o mejora de la situación problemática planteada.

El enfoque de investigación para el desarrollo de este trabajo es de tipo cualitativo, con base en recopilación teórica de fuentes secundarias. Además, para efectos del análisis de la problemática y de proponer los factores asociados a la gestión se recurrió al concepto de personas idóneas en el tema, a través de entrevistas a profundidad.

En relación a la gestión, autores como De Vries e Ibarra (2004), consideran que este tema se constituye en un campo problemático casi inexplorado en las universidades. Esto justifica la necesidad de aportar, desde la academia, herramientas que permitan orientar la educación superior a distancia hacia una gestión efectiva logrando el aprovechamiento de las mismas en contextos no habituales. Para el caso particular, tales herramientas de gestión se han denominado Factores Asociados a la Gestión en EaD. Los resultados del trabajo realizado se sintetizan en la Figura 2.

Figura 2. Resultados del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia

Aunque la literatura existente en torno al tema de gestión es amplia, los factores seleccionados en este caso, permiten dar respuesta a situaciones problemáticas particulares de la educación a distancia.

La estrategia para definir dichos factores asociados se ha soportado tanto en el criterio de profesionales cuyo desempeño laboral está directamente relacionado con educación

superior a distancia incluyendo expertos en el tema, teniendo como base el estudio de las causas que originan la problemática encontrada en EaD. Las entrevistas realizadas permitieron establecer las falencias y debilidades existentes, con lo cual se ha logrado la definición de aspectos institucionales a fortalecer, y consecuentemente, fueron seleccionados los factores asociados a la gestión (Los resultados de esta parte del trabajo se sintetizan en la Tabla 5 del siguiente capítulo). Por último, se construye el modelo integrando los factores asociados seleccionados y se presenta, indicando su contribución a la solución de los problemas planteados.

3. Desarrollo del trabajo

3.1 Sistema de educación superior de Colombia

El sistema educativo colombiano está formado por niveles consecutivos que van desde la educación básica preescolar hasta el nivel de educación superior en pregrado y posgrado. En la Figura 3 pueden observarse los diferentes niveles de educación y las normas que los rigen.

Figura 3. Sistema educativo colombiano.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Educación Superior Posgrado | | | | Doctorado |
| | | | | Maestría |
| Educación Superior Pregrado | | | | Especialización |
| | | | Educación Técnica Profesional 2-3 años | Educación Tecnológica 3 años |
| | | Ciclo complet. Normal Superior 2 años | | Educación Profesional 4 o 5 años |
| Educ. Media Técnica o académ. | Grado 11º Grado 10º | | Ciclos propedéuticos | |
| Educación Básica Secundaria | Grados 6º a 9º | | | |
| Educación Básica primaria | Grados 1º a 5º | | | |
| Educ. Básica Preescolar | Preescolar | | | |
| Normas Fundamentales | Ley 115 de 1994 Ley 715 de 2001 | | Ley 749 de 2002 | Ley 30 de 1992 Ley 1188 de 2008 (D.R. 1095 de 2010) |
| Convenciones | | Educ. Básica y media | | Educación Superior |

Fuente: Elaboración propia

En Colombia la organización del servicio público de la educación superior viene siendo regulada desde 1992 por la Ley 30¹⁵, con la cual se constituye el Sistema de Educación Superior. La Ley 30 de 1992 contempla que la educación superior debe ser impartida por

¹⁵ La educación superior fue orientada por el Icfes (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior) hasta la aparición de la Ley 30 de 1992. Con la reforma realizada a partir de dicha Ley, el Icfes cambia su orientación hacia la ejecución de las Pruebas de Estado y es el Ministerio de Educación Nacional, MEN, el que asume la dirección de la misma a través del Viceministerio de Educación Superior.

las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales son clasificadas por la ley así: Instituciones técnicas profesionales, Instituciones Instituciones Universitarias o escuelas tecnológicas y Universidades.

Las políticas y planes para el desarrollo de la Educación Superior son, primeramente, propuestos por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), organismo con funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría, integrado por representantes de todas las instancias relacionadas con la educación superior. Existe un sistema nacional de aseguramiento de la calidad del cual hace parte el Consejo Nacional de Acreditación, CNA, creado por la ley 30/92, el cual tiene la responsabilidad de dar fe pública de los altos niveles de calidad de las instituciones de educación superior y de sus programas académicos (CNA, 2012). Además, el MEN cuenta con sistemas de información especializados en educación superior como: SNIES¹⁶, OLE¹⁷, SACES¹⁸ y SPADIES¹⁹.

3.2 Marco legal de la educación superior en Colombia

El artículo 15 de la mencionada ley 30, abre la posibilidad a las IES para adelantar programas en la metodología de educación abierta y a distancia. Indicando el alcance de las instituciones técnicas y tecnológicas, a partir de la ley 749 de 2002 se establece la formación en pregrado por ciclos propedéuticos y se organiza el servicio público de educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica. Para asegurar el cumplimiento de un mínimo de requisitos para la creación y desarrollo de programas en las IES, el Congreso de la República expidió la Ley 1088 de 2008 que el MEN ha reglamentado mediante Decreto 1295 de 2010. En dicha ley se establece el registro calificado²⁰, como requisito indispensable para poder ofrecer y desarrollar un programa académico de educación superior que no esté acreditado en calidad. Para el

¹⁶ Sistema Nacional de Información de la Educación Superior: Ofrece información y estadísticas sobre las instituciones de educación superior de Colombia y los programas que ofrecen.

¹⁷ Observatorio Laboral para la Educación: Realiza seguimiento permanente de los graduados de educación superior en Colombia.

¹⁸ Sistema de información para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior: Brinda información para el proceso de registro calificado de programas académicos.

¹⁹ Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior: realiza seguimiento a los estudiantes para calcular el riesgo de la deserción y realizar análisis pertinentes.

²⁰ “El registro calificado es el instrumento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior mediante el cual el Estado verifica el cumplimiento de las condiciones de calidad por parte de las instituciones de educación superior”. (Art.1. Ley 1188 de 2008)

caso específico de programas a distancia y virtuales, se precisa que las instituciones de educación superior para obtener el Registro Calificado, además de demostrar el cumplimiento de las condiciones establecidas en la ley y en el decreto 1295/10, “deben informar la forma como desarrollarán las actividades de formación académica, la utilización efectiva de mediaciones pedagógicas y didácticas y el uso de formas de interacción apropiadas que apoyen y fomenten el desarrollo de competencias para el desarrollo autónomo” (Artículo 18, Decreto 1295 de 2010). Por otra parte, autores como Facundo (2008; 2010), Mena (2007), entre otros, abordan la necesidad de una normatividad específica para la educación a distancia, dadas las condiciones particulares de esta metodología. A este respecto, en el contexto nacional podría afirmarse que, aunque para la educación superior rigen fundamentalmente los mismos parámetros y procesos para la educación presencial y a distancia, las normas existentes hacen consideraciones concretas para EaD. De manera particular, se indican en la Tabla 4 aspectos normativos relevantes para instituciones que ofrecen educación superior a distancia y por ende, para el desarrollo de este trabajo.

Tabla 4. Marco Normativo de la Educación Superior: Tópicos para EaD

| Norma | Temática abordada | Aspectos inherentes a EaD |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Decreto 1295 de 2010</p> | <p>Capítulo II: Condiciones para obtener el registro calificado</p> <p>Art. 5: Evaluación de las condiciones de calidad de los programas: Deben cumplirse requisitos en relación con: Denominación Justificación Contenidos Curriculares Organización de las actividades Académicas Investigación Relación con el sector externo Personal Docente Medios educativos Infraestructura física</p> | <p>Art. 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenidos Curriculares: Lineamientos pedagógicos y didácticos adoptados en la institución según la metodología y la modalidad. - Personal Docente: Estructura de la organización docente: Se debe indicar la idoneidad de los profesores encargados de desarrollar los programas a distancia o virtuales - Medios educativos: En los programas a distancia o virtuales la institución debe indicar el proceso de diseño, gestión, producción, distribución y uso de materiales y recursos. Para los programas nuevos la institución debe presentar por lo menos el 15% de los módulos correspondientes al programa. Respecto de los programas virtuales, la institución debe garantizar la disponibilidad de una plataforma tecnológica apropiada. - Infraestructura física: La institución debe informar y demostrar respecto de los programas a distancia o virtuales que requieran presencia de los estudiantes en los centros de tutoría, de prácticas, clínicas o talleres, que cuenta con las condiciones de infraestructura y de medios educativos en el lugar donde se realizarán. Para los programas virtuales la institución debe evidenciar la infraestructura de hardware y conectividad; el software que permita la producción de materiales, entre otras condiciones fijadas por el artículo. |
| | <p>Art. 6: Evaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional. Deben cumplirse requisitos en relación con: Mecanismos de selección y evaluación Estructura administrativa y académica Autoevaluación Programa de egresados Bienestar Universitario Recursos Financieros Suficientes</p> | <p>Art. 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de selección y evaluación: La institución debe incorporar los mecanismos de selección, inducción a la modalidad, seguimiento y acompañamiento a los estudiantes. - Estructura administrativa y académica: Para el caso de programas a distancia o virtuales debe preverse que dicha estructura garantice el soporte al diseño, la producción y el montaje del material pedagógico así como el seguimiento a estudiantes, profesores y personal de apoyo. |
| | <p>Capítulo VI: Programas a distancia y programas virtuales</p> | <p>Arts. 16, 17, 18 y 19. Definen Programas a distancia y programas virtuales, así como verificación de condiciones y registro. Respecto de los programas que dispongan de actividades de formación que requieran la realización de prácticas, clínicas o talleres o la presencia de estudiantes en centros de tutoría, la institución debe indicar la infraestructura, medios educativos y personal docente para desarrollarlas.</p> |

| Norma | Temática abordada | Aspectos inherentes a EaD |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decreto 4904 de 2009 | Requisitos para Instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano (Antes educación no formal). Faculta a las IES para ofrecer esta formación ²¹ . | Capítulo III Programas de formación, numeral 3.5 Metodología: Cuando una institución adopte la metodología a distancia debe contar con la infraestructura tecnológica necesaria para el desarrollo del programa y demostrar las estrategias para desarrollar actividades académicas que implique la realización de prácticas, talleres, asesorías y demás actividades que garanticen el acompañamiento a los estudiantes. Se establecen también condiciones para educación virtual. |
| Ley 1188 de 2008 | Define Registro Calificado y regula el registro calificado de las instituciones de educación superior. | Art. 2: Presenta las condiciones de calidad para obtener el registro calificado, tanto de los programas como de carácter institucional, desarrolladas posteriormente en el decreto 1295/10. Art. 5: Todas las instituciones de educación superior podrán ofrecer programas académicos por ciclos propedéuticos hasta el nivel profesional, en todos los campos y áreas de conocimiento dando cumplimiento a las condiciones de calidad previstas y ajustando las mismas a los diferentes niveles, modalidades y metodologías educativas. |
| Decreto 2216 de 2003 | Establece las condiciones para redefinición y de cambio de carácter académico de las instituciones técnicas prof. y tecnológicas. | Caps. I, II, y III: Se presentan los requisitos para la redefinición ²² y el cambio de carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas públicas y privadas; así como el procedimiento para reforma estatutaria. |
| Ley 749 de 2002 | Capítulo I: De la formación y las instituciones de educación superior técnicas profesionales y tecnológicas. | Arts. 1, 2 y 3: Definen Instituciones técnicas profesionales e instituciones tecnológicas y la organización de la actividad formativa de pregrado para estas instituciones por ciclos propedéuticos. Estas instituciones podrán ofrecer y desarrollar programas de formación hasta el ciclo profesional, solo por ciclos propedéuticos y en las áreas de las ingenierías, tecnologías de la información y administración. |
| | Capítulo II: Del aseguramiento de la calidad de la educación superior técnica y tecnológica | Art. 8: Para poder ofrecer y desarrollar un programa de formación técnica profesional, tecnológica y profesional de pregrado, o de especialización, nuevo o en funcionamiento, se requiere obtener registro calificado del mismo. |

Fuente: Elaboración propia

²¹ La formación para el trabajo y el desarrollo humano podrá acreditar al estudiante como “Técnico laboral en...” y cumpliendo con los requisitos necesarios, bajo los parámetros establecidos por la ley 749/02 (Ciclos propedéuticos), el estudiante podrá continuar sus estudios en Educación Superior como Técnico Profesional y siguientes ciclos.

²² “La redefinición es un proceso institucional integral de reforma estatutaria, académica y administrativa que asume voluntariamente una institución técnica profesional o tecnológica para organizar la actividad formativa de pregrado en ciclos propedéuticos de formación en las áreas de las ingenierías, la tecnología de la administración y la administración, de acuerdo con lo establecido en la ley 749 de 2002”. (Art. 1 Decreto 2216 de 2003)

3.3 Identificación de Factores Asociados a la gestión en EaD

Se ha organizado la información recopilada en relación con la problemática asociada a la EaD con el fin de definir los aspectos a fortalecer en las IESD. Dicha definición se llevó a cabo teniendo en cuenta la opinión idónea de profesionales que de una u otra manera están relacionados con el tema, ya sea por su desempeño laboral o porque su trasegar investigativo ha girado en torno a esta temática. Los aportes obtenidos en esta tarea se sintetizan así:

Respecto al tema de la deserción, es importante realizar al interior de las instituciones un detallado análisis de factores que generan la falta de disciplina del estudiante para terminar la carrera, así como las causas que originan la deserción (Dificultades de aprendizaje, bajo nivel académico, falta de acompañamiento institucional, aspectos culturales, problemas económicos, dificultades para adaptarse a la metodología, ineficiencia de los medios utilizados, falta de correlación entre los programas ofertados y las expectativas del estudiante, entre otros). También se hace necesario efectuar el seguimiento a estas variables y formular políticas institucionales tendientes a la permanencia de los estudiantes en programa. El sistema de información SPADIES muestra estudios y suministra información a este respecto.

En lo que hace referencia al Diseño instruccional, la revisión teórica evidencia que las debilidades en este diseño originan algunos de los demás problemas analizados (Deserción, imagen negativa, calidad). Moore y Kearsley (1996) indican que los cursos de educación a distancia requieren un desarrollo cuidadoso, debido a las características de esta modalidad de educación. Además, un adecuado sistema debe ser implementado para evaluar la calidad de un curso y en específico, los materiales y medios desarrollados. En consecuencia, las instituciones deben propiciar una dinámica de trabajo concienzudo en relación con el Diseño metodológico y establecer directrices en este aspecto.

En relación con la calificación de profesionales, son múltiples los estudios que han llegado a la conclusión de que no existen diferencias significativas en lo que a resultados se refiere entre los cursos presenciales y los cursos a distancia: Vale la pena mencionar el trabajo de Russell (1999) quien en su libro "The No Significant Difference Phenomenon" cita 355 trabajos que demuestran que no existen diferencias significativas en los estudiantes que emplean uno u otro sistema. No obstante, existe una percepción

negativa respecto a la calidad de los programas ofrecidos en EaD y a la competencia de los profesionales egresados de esta metodología. En razón a lo anterior, las propuestas en este tópico al interior de las IESD, deben propender por la definición de propuestas institucionales tendientes a la cualificación de profesionales para así demostrar tendencias favorables en ubicación de profesionales en el contexto laboral.

En cuanto a la problemática evidenciada en torno al desarrollo incipiente de procesos de aseguramiento de calidad, este es otro factor sobre el cual se debe trabajar en mayor proporción en las IESD teniendo en cuenta la necesidad de que las instituciones desplieguen estrategias con el fin de lograr la acreditación de los programas y la construcción de un Sistema de Calidad Institucional que permita verificar condiciones de calidad requeridas para la formación de profesionales idóneos.

Como resultado del análisis de aspectos a fortalecer, se han identificado los factores asociados a la gestión que se plantean como respuesta alternativa a la problemática descrita, los cuales se presentan en la Tabla 5, así como la relación existente entre la problemática analizada, los aspectos institucionales a fortalecer y los factores asociados a la gestión definidos.

Tabla 5. Articulación entre factores asociados a la gestión y problemática asociada a la EaD

| Problemática estudiada | Aspectos a fortalecer en la IESD | Factor asociado a la gestión que se plantea como alternativa a la problemática descrita |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Deserción Estudiantil | Análisis de factores que generan la falta de disciplina del estudiante para terminar la carrera. Políticas institucionales orientadas a la permanencia de los estudiantes en programa. | Gestión Organizacional Gestión Académica Responsabilidad Social Universitaria |
| Imagen social de la EaD | Resignificación social de los programas de EaD | Gestión de Calidad Orientación al mercado Responsabilidad Social Universitaria |
| Diseño Instruccional | Diseño metodológico Calidad de los cursos en EaD | Gestión Académica Orientación al mercado Responsabilidad Social Universitaria |
| Calificación de profesionales | Estrategia institucional para cualificación de profesionales. Resultados demostrables en Ubicación de profesionales. | Gestión de Calidad Gestión Académica Evaluación |
| Limitaciones de infraestructura y tecnología | Papel de los medios en el proceso de EaD Uso adecuado de los recursos como herramienta para la EaD | Estructura Infraestructura |
| Desarrollo incipiente de procesos de aseguramiento de la calidad | Direccionamiento Estratégico Acreditación de programas Sistema de Calidad Institucional | Gestión Organizacional Gestión de Calidad |

Fuente: Elaboración propia

3.4 Factores asociados a la gestión en EaD: Definición y marcos conceptuales

Los factores asociados a la gestión en EaD han sido definidos en forma general de esta manera:

Gestión organizacional: Entendida como el conjunto de procesos que acomete la dirección con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos y metas. Tiene que ver con recursos y políticas.

Gestión académica: Que hace referencia a la gestión de programas de estudio, planes de estudio, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje.

Gestión de calidad: Orientada fundamentalmente al aseguramiento y mejora de los niveles de calidad del servicio educativo.

Proyección institucional: Agrupa otros factores determinantes para la gestión efectiva en EaD tales como Orientación al mercado, Responsabilidad Social Universitaria y Evaluación.

Para llegar a proponer el modelo, es necesario dar a conocer los marcos conceptuales de los factores de gestión seleccionados, es decir la perspectiva teórica asumida.

Gestión organizacional. La gestión organizacional, según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) se puede observar desde tres niveles: nivel de la acción, nivel de las personas y nivel de la información. En este último intervienen roles de comunicación y control, mientras que en el nivel de las personas, son estas quienes se convierten en el medio a través del cual se cumplen los propósitos institucionales asumiendo el directivo una posición de liderazgo y desde el nivel de la acción, los directivos, como personas que dirigen la ejecución de un modo directo en lugar de hacerlo de forma indirecta a través de la dirección de personas o mediante el proceso de información. El directivo puede intervenir a cualquiera de los tres niveles y también trabaja a través de los demás: El nivel en que un directivo enfatiza, determina su estilo directivo; es así el autor en referencia identifica los ejecutores, quienes prefieren la acción directa; los líderes, que trabajan a través de las personas y los administradores, quienes prefieren trabajar a través de la información.

En educación superior a distancia, Parrish y Parrish citados en Martínez (2006) indican, en relación con esta gestión:

Las nuevas fuerzas que están transformando la educación superior no pueden ser gestionadas empleando las estructuras tradicionales de los proveedores de educación superior ni las políticas académicas tradicionales. Además de suponer un cambio para los estudiantes, las nuevas formas de formación obligarán al profesorado al desarrollar nuevas modalidades de enseñanza y a los administradores a ofrecer una nueva estructura de apoyo. Como consecuencia, la llegada de la nueva formación a distancia hará que muchas instituciones revisen y modifiquen parte de sus políticas y procedimientos actuales (p. 88).

Algunas variables a analizar en el ámbito de esta gestión son:

- Estilo directivo
- Estructura organizacional
- Dirección estratégica
- Medición - instrumentos de medición de la gestión
- Prácticas para retroalimentación
- Modelo de gestión asumido por la organización
- Proceso de toma de decisiones

Gestión Académica. Blanco y Quesada (2008), con base en los resultados de su estudio de universidades colombianas, identifican la gestión académica como el criterio de mayor relevancia en cuanto a la contribución a la calidad de la gestión en un programa de educación superior y concluyen que los encargados de la gestión en las Instituciones de educación superior deben orientar sus esfuerzos a la identificación de las brechas existentes entre los resultados logrados en los diferentes aspectos de la gestión académica y las metas formuladas en el direccionamiento estratégico. Por su parte, Pérez y Jara (2006) identifican como roles indispensables en la gestión académica de EaD para un contexto específico: el experto en contenidos, el asesor y el tutor.

Algunas variables a analizar en el ámbito de esta gestión son:

- Factor Humano: equipo docente, roles y competencias
- Contexto socio-cultural de los estudiantes: pertinencia de los programas
- Desarrollo curricular: planes de estudio y programas
- Recursos de apoyo a la gestión académica

- Innovación programática / Modelos y formas de evaluación
- Acompañamiento a estudiantes actuales
- Seguimiento a egresados

Gestión de calidad. Muñoz Izquierdo (2004) señala que la calidad de la educación es un concepto normativo ya que si se habla de calidad de la educación no es porque las perspectivas gerenciales de la educación así lo indiquen sino porque el proceso educativo se rige por normas típicamente aceptadas. También argumenta que el concepto de calidad es multifactorial, es decir, hay diversos aspectos que lo componen y por tanto, que lo determinan.

Siguiendo a Freire y Teijeiro (2010), desde la perspectiva de las instituciones de educación superior se pueden distinguir dos tipos de calidad, la interna y la externa: “Se dice que una organización posee garantía de calidad interna cuando tiene mecanismos para identificar si cumple sus objetivos y estándares, y tiene garantía de calidad externa cuando dicha calidad es supervisada por un organismo externo a la institución”. (Freire y Teijeiro, 2010, p. 126).

De otra parte, el contexto de gestión de calidad está directamente relacionado con los modelos de excelencia. En este tema, resulta destacable la contribución de Blanco (2009), en cuanto a modelos de calidad pertinentes a la educación superior²³. Finalmente, se aborda el concepto de calidad del servicio²⁴ (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993; Martínez, 2006), pues dado que la gestión de calidad estudia la organización como un todo y desde el concepto de la institución como sistema, es necesario analizar la calidad del servicio educativo que se ofrece: Según Quintero y Cabrera (2008), en la gestión de servicios como la enseñanza, es fundamental recaudar información sobre las expectativas y percepciones de calidad del servicio de estudiantes, ya que esto facilita la toma de decisiones que benefician los procesos de acreditación de los programas.

²³ Blanco (2009) describe ampliamente el Modelo de excelencia en la gestión Malcom Baldrige, Modelo EFQM de excelencia, Modelo de la Red Universitaria de Evaluación de la calidad, RUECA, Modelo de excelencia del Premio Colombiano Colombiano a la calidad de la gestión, Corporación Calidad; entre otros.

²⁴ De acuerdo al modelo de brechas de los mencionados autores, la discrepancia entre las expectativas de los usuarios sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización es lo que se define como calidad del servicio.

En el contexto colombiano, una completa revisión teórica de la calidad de la educación superior es presentada por Castaño-Duque y García-Serna (2012). En esta, los autores concluyen:

Respecto a la calidad de la educación, y específicamente en la superior, se han encontrado autores que la abordan desde diferentes puntos de vista: social, institucional, procesos de eficiencia, satisfacción de clientes o cumplimiento de compromisos sociales, procesos de acreditación, desarrollo cognitivo del educando y contextos institucionales, entre otros, pero como algunos de los autores referenciados lo manifiestan, la calidad no se puede medir como un valor absoluto (p. 233).

Desde el marco normativo de la educación superior en el país, en el decreto 1295/10 se hacen aportes puntuales en relación con las condiciones de calidad mínimas para las instituciones de educación superior. Para finalizar este apartado, nuevamente se hace alusión a la connotación que han alcanzado los sistemas de información a nivel nacional, destacándose para este tópico en particular el SACES.

Proyección Institucional. Como otro factor de estudio esencial en la gestión de EaD, se aborda la proyección universitaria enfocada hacia tres aspectos específicos: La orientación al mercado, la Responsabilidad social universitaria, y el tema de evaluación, considerados relevantes para instituciones que ofrecen educación superior a distancia.

Orientación al mercado. Orientación al mercado es la generación, por parte de la organización, de información de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como su diseminación al interior de la organización, y el posterior desarrollo y puesta en práctica de una respuesta global (Kohli y Jaworsky, 1990; p. 6). Cookson (2001), identifica la orientación al mercado como un atributo para una institución de educación superior que ofrezca educación a distancia y señala las diferencias entre la predominante orientación institucional de las universidades convencionales y la orientación al mercado. En el Anexo A se presenta su conceptualización.

Responsabilidad social universitaria. González, Fontaneda, Camino y Antón (2010) definen la Responsabilidad Universitaria (RSU), como la “capacidad de la Universidad de aplicar un conjunto de principios y valores, declarados en su filosofía de gestión, en la praxis de sus funciones básicas: gestión, docencia, investigación, producción y extensión, con miras a responder a las demandas de los grupos de interés de su entorno” (González et al., 2010, p.28). En general, la relación de la universidad con su entorno se

constituye en la base de la RSU. Gaete (2011) hace una interesante compilación de los enfoques de RSU e indica que no existe un consenso claro y específico de su significado ni de sus aplicaciones concretas, no obstante, analiza tres enfoques o perspectivas de RSU: gerenciales, transformadoras y normativas. Finalmente, un trabajo importante en torno al papel de los stakeholders²⁵ en el contexto universitario es presentado por Duque (2009); quien contextualiza los grupos de interés propios de las universidades y los modelos asociados, dando relevancia al rol de dichos grupos en la gestión de la Universidad.

Evaluación. Se ha considerado este factor como relevante para la gestión de las instituciones, dado que éstas hacen parte del sistema de educación superior y por tanto, no pueden desconocer el rol de los diferentes estamentos creados por el sistema para brindar garantías en los temas de evaluación, certificación y acreditación de la calidad de la educación superior en Colombia. Son organismos competentes en el tema de evaluación: CONACES²⁶ y CNA²⁷. Estas entidades, son las encargadas de emitir concepto para recomendar que el MEN otorgue a los programas de educación superior tanto el registro calificado (CONACES) como la acreditación de calidad (CNA), que también puede ser concedida a las instituciones; siendo la acreditación de alta calidad²⁸ un proceso de evaluación de carácter voluntario, el cual consta de tres etapas: autoevaluación, evaluación por pares y evaluación final (CNA, 2012). Por otra parte, las instituciones son apoyadas por los sistemas de Información ya mencionados: la forma como se articulan los componentes de información, fomento y evaluación es presentada en la Figura 4.

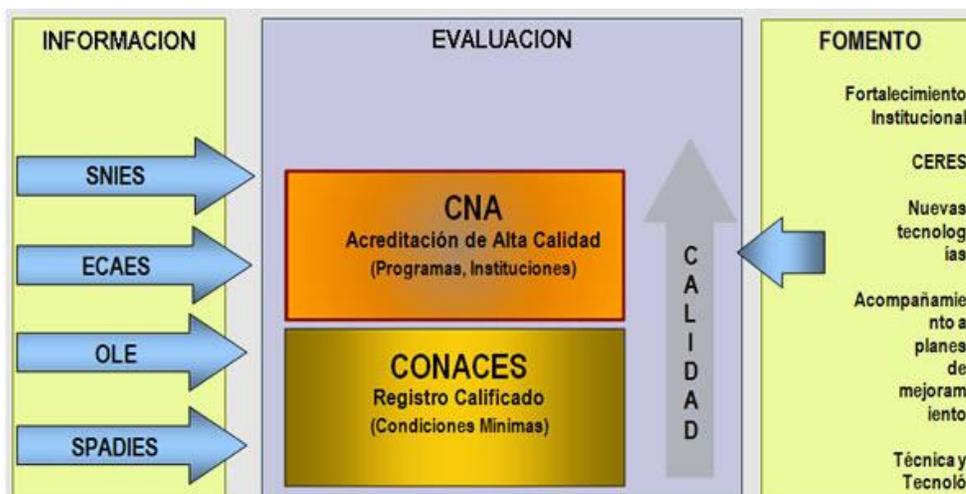
²⁵ Grupos de interés

²⁶ Comisión Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

²⁷ Consejo Nacional de Acreditación

²⁸ La acreditación como forma de evaluación de la calidad en las universidades existe desde hace más de 20 años y es el método más utilizado para medir la garantía de calidad en los países más desarrollados. Surge como mecanismo para afrontar la evaluación institucional y como consecuencia de la búsqueda del buen funcionamiento de la institución y la necesidad de información a sus usuarios. (Freire y Teijeiro, 2010, p.126).

Figura 4. Evaluación de la calidad de la educación superior en Colombia



Fuente: CNA, 2012

También a este respecto, en EaD no se puede dejar de mencionar como referente obligado, los Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado en las modalidades a distancia y virtual (CNA, 2006), documento en el cual se recopilan los requisitos para la acreditación de programas enunciados a través de ocho factores de autoevaluación²⁹. A pesar de su existencia; en un análisis crítico respecto a los indicadores, Quesada y Blanco (2008) manifiestan:

Se ha observado que los lineamientos del CNA han estado en cierta forma orientados a evaluar la gestión de la calidad desde un punto de vista estático, a través de la detección de la presencia o ausencia de ciertos recursos para el ejercicio de las funciones sustantivas de la universidad y productos de tales ejercicios; no obstante, poco se sabe de la valoración de la gestión institucional con un enfoque de gestión que permita el contraste entre un estatus del ser y otro del deber ser, vistos como una evolución a través del tiempo. (Quesada y Blanco, 2008, p. 197)

A nivel internacional, en el contexto específico de EaD, se han encontrado aportes en temas puntuales de evaluación como los de González Castañón (2006), quien hace una

²⁹ Misión y Proyecto Institucional, Estudiantes, Profesores, Procesos académicos, Bienestar institucional, Organización, administración y gestión, Egresados e impacto sobre el medio y finalmente Recursos físicos, recursos humanos de apoyo y recursos financieros.

comparación entre la UNED, de Costa Rica y la UTPL, de Ecuador en lo referente a modelos de evaluación de la calidad y de García Aretio (1998), quien presenta un conjunto de indicadores para la evaluación de la enseñanza en una Universidad a distancia. Como modelos de evaluación para educación superior a distancia, se destacan los propuestos en el Anexo B (CIEES³⁰, 2009 e ILCCESD³¹, 2009), que permiten la evaluación de IESD a partir de diferentes metodologías.

Para concluir esta parte, y una vez descritos los factores asociados a la gestión en EaD y sus marcos conceptuales, se hace necesario dar a conocer otros aportes teóricos respecto a la gestión en instituciones de educación superior a distancia (Tabla 6), que también han sido considerados para este trabajo.

Tabla 6. Aportes teóricos de Gestión en educación superior a distancia

| Autor | Aporte |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cookson (2001) | Una Institución de educación superior a distancia debe tener los siguientes atributos: <ul style="list-style-type: none"> • Una estructura administrativa racionalizada • Una orientación de mercado intrínseca • Un sistema integrado de educación a distancia y, • Un núcleo de profesores de planta |
| Gil, Carmen en García Martínez et al., (2009) | Propuesta de modelo de gestión para la educación superior a distancia a partir de tres procesos interrelacionados: Gestión de Proyectos Gestión del Aprendizaje Gestión administrativa |
| Duart y Lupiáñez (2005) | Componentes de gestión en el proceso formativo en e-learning: Gestión del Proceso de aprendizaje: Estudiantes Gestión del Proceso de enseñanza: Docentes Gestión del Contexto: Entornos tecnológicos de aprendizaje Gestión de los recursos de apoyo |

Fuente: Elaboración propia

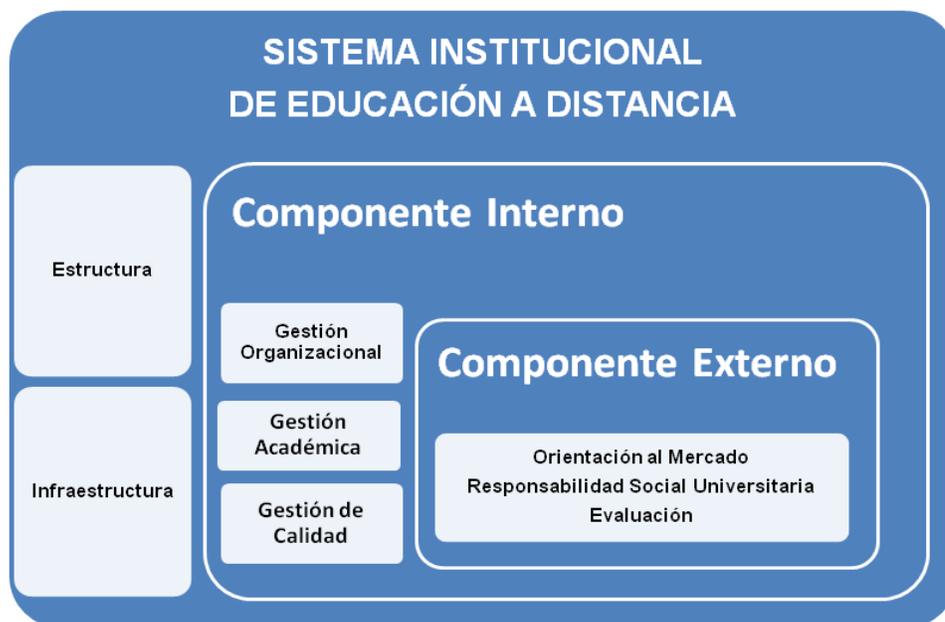
³⁰ CIEES: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, México

³¹ ILCCESD: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Calidad en Educación Superior a Distancia

3.5 Modelo de Gestión Propuesto

Se han integrado los factores de gestión representativos para una Institución de Educación Superior que ofrece la metodología a distancia, IESD, en la propuesta del Modelo conceptual descriptivo (Figura 5).

Figura 5. Modelo conceptual descriptivo propuesto



Fuente: Elaboración propia

El modelo planteado integra los factores de gestión analizados a partir de la conformación de un **Sistema Institucional de Educación a Distancia**; recomienda el establecimiento de condiciones de estructura y la infraestructura adecuadas para EaD³² para su aprovechamiento máximo y abarca dos componentes de gestión:

- ✓ Interno, entendido como aquel cuyos lineamientos y rumbo de acción son definidos en su mayor parte, si no en su totalidad, al interior de la institución educativa (atendiendo al principio de autonomía de las Instituciones de Educación

³² Desde el marco normativo en el contexto nacional, las condiciones respecto de infraestructura son establecidas en el decreto 1295/10. En el ámbito internacional, una descripción específica de tópicos de referencia para este aspecto en instituciones de educación superior a distancia se encuentra en la metodología CIIES (2009).

Superior) y dentro del cual se analizan factores como la gestión organizacional, la gestión académica y la gestión de calidad.

- ✓ Externo, denominado también, de proyección institucional, conformado por aquellos factores que -aunque orientados desde los factores del componente interno- tienen un contexto y alcance que trasciende las fronteras físicas y de gobernabilidad³³ de la institución e inciden directamente en su gestión. Tópicos tales como la orientación al mercado, la responsabilidad social universitaria y la evaluación adquieren una connotación singular en lo que tiene que ver con instituciones de educación superior que ofrecen educación a distancia.

Como complemento al modelo propuesto, se presentan las variables para lograr una formación de calidad desde la educación a distancia planteadas por Cabero (2010). Al respecto, cabe destacar la incidencia que este autor brinda tanto a aspectos meramente instrumentales y de uso de tecnologías como a la parte pedagógica, la metodología y el papel del tutor y del estudiante, sin olvidar el rol de la institución y lo concerniente a sus aspectos organizativos. La Tabla 7 muestra en qué forma se relacionan tales variables con los factores que hacen parte del modelo de gestión propuesto.

Tabla 7. Relación entre las Variables críticas para una formación de calidad y los factores del modelo de gestión propuesto

| Factor del modelo propuesto | Variables críticas para una formación de calidad en nuevos entornos de comunicación (Cabero, 2010) |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos comunicativos/Estrategias de comunicación • Soporte institucional/aspectos organizativos |
| Gestión académica | <ul style="list-style-type: none"> • Contenidos • Metodología/Diseño/estrategias didácticas • Modelo de evaluación • Competencias tecnológicas • Orientación al Estudiante/Activo/Participativo/Colaborativo • E-actividad • Papel del profesor • Papel de estudiante • Entorno tecnológico |
| Proyección institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de comunidad/Sociabilidad/ Interactividad social |

Fuente: Elaboración propia a partir de Cabero (2010)

³³ Lolás (2006) asume la gobernabilidad como la condición en la cual, bajo un modelo de gestión declarado y aceptado, el estado de la institución se acerca a la máxima eficacia y efectividad.

Para concluir, es importante la reflexión acerca de la forma como el modelo propuesto contribuye a la solución de la problemática enunciada:

En cuanto a la gestión de calidad, en el contexto nacional, el MEN estableció el carácter estratégico de la existencia e implementación del sistema de gestión de calidad en las instituciones de educación superior dentro de la política revolución educativa (MEN, 2007). Dicho carácter ha sido ratificado por el actual gobierno en el Plan Estratégico del sector Educativo 2011-2014 (MEN, 2011). Por tal razón, este tópico se considera como factor de estudio prevalente para todas las Instituciones de Educación Superior incluyendo aquellas que ofrecen educación a distancia, encontrando igualmente soporte en el marco normativo antes mencionado, dado que en los arts. 5 y 6 del decreto 1295/10 se establecen parámetros para evaluar las condiciones de calidad tanto de los programas como de carácter institucional, aspectos presentados anteriormente (Tabla 4). Además, el modelo de gestión propuesto asume factores prioritarios para asegurar la calidad tanto de las IESD como de los programas ofertados.

La propuesta de este trabajo también incluye la orientación al mercado como parte del modelo de gestión, en razón a la ventaja competitiva que brinda el reconocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes, los grupos de interés y la comunidad en general. Es así como el planteamiento y desarrollo de estrategias tendientes a mantener información del mercado, permitirá a la IESD establecer políticas consecuentes. En relación con la responsabilidad social universitaria, la inclusión de este factor en el modelo de gestión propuesto, obedece a que, aunque la metodología a distancia se ha convertido en una eficaz alternativa para el acceso a la educación (García Aretio 2001; 2009), es importante para las Instituciones que la ofrecen, reafirmar el rol de la educación superior a distancia para una formación profesional de calidad y acorde con los requerimientos de un contexto social. Por otra parte, para Zamboni y Gorgone (2003), hablar de una “gestión exitosa” implica la evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas. Tal afirmación resulta pertinente para explicar la inclusión de este factor como parte del modelo propuesto: En EaD, tampoco se puede dejar de lado el aspecto evaluativo. Estos tres últimos factores fueron agrupados en el componente externo, dado su connotación en la proyección institucional.

Sin lugar a dudas, la definición de estrategias y la formulación de planes y programas correlacionados, así como la estructura organizacional, hacen de la gestión organizacional un factor determinante para la gestión efectiva en IESD. Como herramientas aplicables en este referente, se hace alusión por un lado, a Thibaut (1994), cuya propuesta teórica fundamenta un modelo de diagnóstico considerable para la gestión administrativa y por otro, al modelo propuesto por García Martínez et al. (2009) quienes también se hacen interesantes aportes para esta gestión en EaD.

Finalmente, como pilar fundamental de toda institución educativa, la gestión académica permite la ejecución de las funciones propias de la universidad: la academia, la investigación y la extensión, por lo cual, todos los esfuerzos institucionales deben estar orientados en procura del mejoramiento de esta gestión, lo cual justifica su inclusión en el modelo propuesto.

De otra parte, no se puede desconocer que este aspecto se considera como una variable directamente relacionada con el registro calificado, tema tratado anteriormente. Específicamente en EaD, como aporte teórico considerable a este respecto, Duart y Lupiañez (2005) ofrecen varias posibilidades en relación con los procesos de aprendizaje (enfocado a los estudiantes), enseñanza (teniendo en cuenta la relevancia del papel del tutor o docente en EaD), gestión del contexto (entornos tecnológicos de aprendizaje) y gestión de los recursos de apoyo. Asimismo, el modelo de Carmen Gil, presentado en García Martínez et al. (2009), determina elementos relacionados con la gestión del aprendizaje en IESD.

4. Conclusiones

El análisis de la problemática de la educación a distancia, el reconocimiento del sistema de educación superior colombiano y el estudio tanto de los aportes teóricos en el tema como de la normatividad existente en educación superior, han permitido proponer factores de gestión aplicables en instituciones de educación superior a distancia e integrarlos en una propuesta de modelo de gestión. A través de este trabajo se plantea la necesidad de desplegar estrategias tendientes al fortalecimiento de la gestión institucional en educación superior, y se amplía la perspectiva acerca del uso de modelos de gestión como elemento de apoyo estableciéndolos como un tópico de interés, reflexión y trabajo juicioso para las instituciones que ofrecen educación a distancia reafirmando la premisa planteada inicialmente, en cuanto a que la construcción de un modelo de gestión puede constituirse en una herramienta eficaz para la gestión: el desarrollo del trabajo muestra la pertinencia de los factores seleccionados para el modelo, con el fin de alcanzar una gestión efectiva en las Instituciones de EaD.

De otra parte, un modelo de gestión debe responder a las condiciones propias de cada institución. De allí la importancia tanto de la RSU, pues esta facilita la definición de los grupos de interés y sus expectativas, como de la orientación al mercado, pues este factor incide en el posicionamiento competitivo de la IESD. Desde esta óptica, se considera que el modelo propuesto es congruente para el tratamiento de las situaciones problemáticas analizadas en EaD; no obstante, la definición de los factores o elementos integrantes del modelo de gestión institucional es una tarea que debe ser orientada desde la gestión organizacional de cada institución asumiendo para tal fin una visión objetiva de sus debilidades y fortalezas así como de sus oportunidades y amenazas y formulando, con base en lo anterior, políticas institucionales coherentes. De igual manera, no se puede dejar de lado lo concerniente a la imagen social de la EaD, enfocada a que las instituciones que ofrecen EaD busquen la resignificación social de los programas (Tancredi, 2011). Podría afirmarse que esta se dará como efecto del mejoramiento institucional, una vez superadas las situaciones problemáticas estudiadas.

Desde la óptica de gestión en EaD, se observa la escasa producción académica a nivel nacional y, en general, la literatura existente apunta al desarrollo de temáticas como el impacto del uso de las TIC y las diferentes perspectivas en relación con su utilización, más que a la formulación de estrategias que redunden en una gestión institucional efectiva y/o al reconocimiento de factores que permitan la construcción de un modelo apropiado.

La investigación en esta área temática resultaría de gran utilidad, así como lo concerniente a propuestas de técnicas y herramientas “a la medida”, es decir, aplicables en el contexto de la educación superior a distancia, tópico en el cual también, el desarrollo teórico es débil. Por tanto, el estudio del contexto educativo desde una perspectiva gerencial así como de lineamientos para su gestión, en general de las universidades y en particular de las IESD, se constituye en una línea de investigación en la que hay grandes posibilidades de desarrollo conceptual dada la existencia de elementos que desde las ciencias de gestión pueden aportarse para el fortalecimiento de la educación. Desde otra perspectiva, un aspecto de gestión sobre el cual se requiere trabajar es la ausencia de políticas consistentes para el fomento y desarrollo de la EaD. A este respecto, sería necesario aunar esfuerzos desde las IESD para lograr el establecimiento de políticas estatales tendientes al fortalecimiento de la EaD.

Se concluye este estudio, afirmando que aunque el papel de los medios y las TIC ha sido un factor decisivo para la consolidación de la EaD; todavía parece prevalecer la concepción equivocada de la utilización de los mismos como un fin, no como una herramienta de apoyo al proceso educativo: En palabras de Mena, Rodríguez y Díez (2005):

Se piensa que la solución a complejos problemas educativos consiste en la simple compra y utilización de paquetes instruccionales, cuando desde instancias de conducción y administración se priorizan las inversiones tecnológicas prescindiendo de estudios diagnósticos serios que avalen las elecciones realizadas y cuando, bajo el pretexto de la remanida globalización se pretende volver a masificar, ofreciendo recetas exitosas en otros contextos sin atender los requerimientos de las poblaciones destinatarias, ni tener en cuenta sus hábitos culturales e intelectuales ni mucho menos la existencia de equipamiento tecnológico suficiente al alcance de todos y capacitación para su manejo. (p.5)

Finalmente, el modelo puede ajustarse a los requerimientos y condiciones particulares de cada organización, pues ésta es apenas una aproximación en la búsqueda de elementos de gestión aplicables en educación superior, para el caso particular, de instituciones que ofrecen la metodología a distancia. Aunque el modelo presentado se constituye en una propuesta inicial para la construcción y apropiación de un modelo de gestión en las IESD, se retoma el tema de la debilidad generada en EaD cuando se hace parte de un alma mater que ofrece las dos metodologías: presencial y a distancia, dado que, al parecer, las políticas y directrices se formulan de manera general, sin atender los requerimientos especiales de EaD. Queda abierta la discusión en torno al rol de esta metodología en las universidades y la reflexión respecto a la trascendencia de la gestión en las IESD.

A. Anexo: Diferencias entre la orientación institucional y de mercado en educación superior

| Orientación institucional | Orientación de mercado |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Da prioridad a las necesidades e intereses de la institución | Da prioridad a las necesidades e intereses de los estudiantes |
| Se enfoca en la enseñanza | Se enfoca en el aprendizaje |
| Mantiene una orientación hacia la institución | Mantiene una orientación hacia el mercado |
| Percibe que todos los programas tienen el mismo valor | Acentúa los programas más fuertes de la institución |
| Responde a oportunidades para relacionarse con otra instituciones | Busca y forja fuertes relaciones estrategias con instituciones parecidas, siempre que haya intereses complementarios mutuos |
| Asume que los estudiantes se deben conformar a los valores de la institución | Asume que la institución ha de modificar sus políticas, procedimientos y programas a fin de acomodar las definiciones de valor continuamente cambiantes por parte de los estudiantes. |
| Exhibe una orientación insular hacia instituciones semejantes | Se mantiene informada de programas y servicios de los competidores institucionales |
| Rechaza la orientación de mercado | Continuamente analiza las condiciones de mercado |
| Demuestra una actitud oficial <i>ad hoc</i> hacia la capacitación y desarrollo de personal | Patrocina programas de capacitación y educación continua para la organización entera |
| Se enfoca en aumentar ingresos e inscripciones | Enfatiza la rentabilidad más que ingresos e inscripciones |
| Pone de relieve programas de estudio e investigación académica | Pone de relieve servicio al cliente por medio de programas de estudio e investigación |
| Asume que los estudiantes estén contentos con cualquier oferta de la institución | Representa un compromiso con el mejoramiento continuo para cumplir y exceder las expectativas de los estudiantes. |
| Se orienta según la historia y valores de la institución | Se orienta hacia el escudriñamiento ambiental sistemático, templado por la historia y los valores de la institución. |
| Se centra en la población estudiantil general a la que tradicionalmente ha servido | Enfoca en segmentos del mercado que corresponden a categorías específicas de estudiantes a quienes está comprometido a servir |

B. Anexo: Metodologías desarrolladas en el contexto internacional para evaluación de EaD

| Modelo | Referente bibliográfico | Descripción | Criterios de evaluación |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DE PROGRAMAS DE EDUCACION SUPERIOR A DISTANCIA, MEXICO</p> <p>Se describe esta metodología a profundidad en las siguientes páginas.</p> | CIEES (2009) | Esta metodología aplica una matriz de evaluación, la cual ha sido diseñada para programas de educación a distancia ofrecidos en México. | <p>Se estructura a partir del análisis de 4 ejes subdivididos en 11 categorías:</p> <p>INTENCIONALIDAD: Normatividad y Políticas Generales Planeación- Evaluación</p> <p>ESTRUCTURA: Modelo Educativo y Plan de Estudios Alumnos Personal Académico Servicios de apoyo a los estudiantes</p> <p>INFRAESTRUCTURA: Instalaciones, equipo y servicios</p> <p>RESULTADOS: Trascendencia del programa Productividad Académica Vinculación con sectores de la sociedad Aplicación de plataforma tecnológica</p> |
| <p>MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA.</p> | ILCCESD (2009) | Modelo de evaluación sustentado en el modelo de calidad EFQM, modelo de excelencia europeo | <p>PROCESOS FACILITADORES: Liderazgo y estilo de gestión Política y estrategia Desarrollo de las personas Recursos y alianzas Destinatarios y Procesos Educat</p> <p>RESULTADOS: Resultados de destinatarios Resultados del desarrollo de personas Resultados de Sociedad Resultados Globales</p> |

METODOLOGIA GENERAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE EDUCACION SUPERIOR A DISTANCIA, MEXICO (CIEES, 2009).

| Eje | Categorías | Tópicos a evaluar |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Intencionalidad | 1. Normatividad y políticas generales | 1. Registro oficial del programa educativo |
| | | 2. Misión y visión |
| | | 3. Marco Normativo Institucional |
| | | 4. Políticas de asignación del gasto y rendición de cuentas |
| | | 5. Clima organizacional |
| | | 6. Organización y procedimientos para la educación a distancia |
| | | 7. Manuales de organización y procedimientos para la educación a distancia |
| | | 8. Políticas de recursos humanos |
| Intencionalidad | 2. Planeación-evaluación | 9. Plan de desarrollo de la Dependencia |
| | | 10. Proyectos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad del programa educativo |
| Estructura | 3. Modelo educativo y plan de estudios | 11. Modelo educativo |
| | | 12. Fundamentos del plan de estudios |
| | | 13. Plan de estudios |
| | | 14. Cumplimiento temático del plan de estudios |
| | | 15. Actualización del plan de estudios y de las asignaturas |
| | | 16. Perfil de ingreso |
| | | 17. Perfil de egreso |
| | | 18. Métodos de aprendizaje |
| | | 19. Evaluación del proceso de aprendizaje |
| | | 20. Utilización de tecnologías de la información y comunicación para el aprendizaje. |
| | | 21. Servicio social |
| | 4. Alumnos | 22. Ingreso de estudiantes |
| | | 23. Trayectoria escolar |
| | | 24. Programa de titulación |
| | | 25. Movilidad e intercambio de estudiantes |
| | | 26. Programa de educación continua |
| | 5. Personal académico | 27. Personal académico |
| | | 28. Membresía del personal académico al SNI, al SNCA o a otros organismos académicos |
| | | 29. Carga académica diversificada |
| | | 30. Programa de superación académica |
| | | 31. Movilidad e intercambio de profesores |
| 32. Evaluación del personal académico | | |
| 33. Estímulos al desempeño del personal académico | | |
| 34. Formas de organización del trabajo del personal académico | | |
| 6. Servicios de apoyo a los estudiantes | 35. Asesoría de apoyo al aprendizaje | |
| | 36. Servicios de tutoría en apoyo al aprendizaje de los estudiantes. | |
| | 37. Programa de apoyo para la inserción laboral. | |
| | 38. Actividades complementarias para la formación | |

| | | |
|-----------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | integral |
| | | 39. Programa de enseñanza de idiomas |
| | | 40. Programa de becas |
| | | 41. Reconocimiento a los estudiantes de alto desempeño |
| Infraestructura | 7. Instalaciones, equipo y servicios | 42. Espacios educativos |
| | | 43. Recursos tecnológicos para profesores y tutores |
| | | 44. Infraestructura informática y de telecomunicaciones |
| | | 45. Laboratorios y talleres |
| | | 46. Instalaciones especiales y espacios para encuentros académicos físicos o virtuales |
| | | 47. Biblioteca |
| | | 48. Servicios de cómputo. |
| | | 49. Servicios de apoyo |
| | | 50. Programa de infraestructura y mantenimiento de instalaciones y equipos. |
| | | 51. Programa de seguridad, de higiene y de protección civil de la institución. |
| | | 52. Protocolos de seguridad de telecomunicaciones |
| Resultados | 8. Trascendencia del programa | 53. Cobertura social del programa educativo |
| | | 54. Vínculo permanente egresado – institución |
| | | 55. Seguimiento de egresados |
| | | 56. Eficiencia terminal y de titulación |
| | 9. Productividad académica: Docencia | 57. Desarrollo de tecnología educativa: innovaciones y elaboración de recursos de apoyo al aprendizaje. |
| | | 58. Mejoramiento de la docencia: actualización pedagógica y/o disciplinaria |
| | | 59. Participación en encuentros académicos |
| | | 60. Dirección de tesis, tesinas y proyectos terminales o profesionales |
| | 9. Productividad académica: Investigación | 61. Líneas de generación y aplicación del conocimiento |
| | | 62. Creación artística |
| | | 63. Articulación de la investigación con la docencia |
| | 10. Vinculación con los sectores de la sociedad | 64. Vínculos formales |
| | | 65. Fuentes extraordinarias de financiamiento |
| | | 66. Evolución del programa |
| | 11. Aplicación de la Plataforma tecnológica | Tópicos relacionados con Programas de Ed. Virtual. |

Metodología CIEES (México). Fuente: Elaboración propia- datos CIEES (2009).

C. Anexo: Marco legal de la educación superior en Colombia

| Fecha | Norma | Contenido general | Tópicos de interés particular para el desarrollo de este trabajo |
|-------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010 | Resoluc. 5443 y 6966 | Definen características específicas de calidad de los programas de formación profesional en educación | En la res. 5443 se definen competencias básicas y profesionales del educador. |
| 2010 Abril 20 | Decreto 1295 | Reglamenta el Registro calificado (Programas de pregrado y posgrado) que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior | Capítulo II: Condiciones para obtener el registro calificado Capítulo VI: Programas a distancia y programas virtuales |
| 2009 Dici 16 | Decreto 4904 MEN | Reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano (Antes educación no formal). Faculta a las IES para ofrecer esta formación ³⁴ . | En el Capítulo III Programas de formación, numeral 3.5 Metodología se establecen requisitos adicionales de los programas para el trabajo y el desarrollo humano en las metodologías a distancia y virtual. |
| 2008 Abril 25 | Ley 1188 | Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones | Define registro calificado como instrumento del Estado para verificar cumplimiento de condiciones de calidad en IES. Presenta condiciones de los programas y condiciones de carácter institucional para obtener el registro calificado. |
| 2003 Agosto 06 | Decreto 2216 | Establece las condiciones para redefinición y de cambio de carácter académico de las instituciones técnicas prof. y tecnológicas. | Se presentan los requisitos para la redefinición ³⁵ y el cambio de carácter académico de las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas públicas y privadas; así como el procedimiento para reforma estatutaria. |

³⁴ La formación para el trabajo y el desarrollo humano podrá acreditar al estudiante como “Técnico laboral en...” y cumpliendo con los requisitos necesarios, bajo los parámetros establecidos por la ley 749 (Ciclos propedéuticos), el estudiante podrá continuar su ciclo de estudios en Educación Superior como Técnico Profesional y siguientes.

³⁵ “La redefinición es un proceso institucional integral de reforma estatutaria, académica y administrativa que asume voluntariamente una institución técnica profesional o tecnológica para organizar la actividad formativa de pregrado en ciclos propedéuticos de formación en las áreas de las ingenierías, la tecnología de la administración y la administración, de acuerdo con lo establecido en la ley 749 de 2002”. (Art. 1 Decreto 2216 de 2003)

| Fecha | Norma | Contenido general | Tópicos de interés particular para el desarrollo de este trabajo |
|------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2002 Julio 19 | Ley 749 | Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica | Define Instituciones técnicas profesionales e instituciones tecnológicas y la organización de la actividad formativa de pregrado para estas instituciones por ciclos propedéuticos. Establece el registro calificado como requisito para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior. |
| Fecha | Norma | Contenido general | Tópicos de interés particular para el desarrollo de este trabajo |
| 1994 Julio 13 | Decreto 1478 | Por el cual se establecen los requisitos y procedimientos para el reconocimiento de personería jurídica de instituciones privadas de educación superior | |
| 1993 Junio 28 | Decreto 1212 | Por el cual se establecen requisitos para el reconocimiento como universidad de una institución universitaria o escuela tecnológica | |
| 1992 | Ley 30 | Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior | Ley que rige la educación superior en Colombia. Crea el Sistema de Educación Superior |

Bibliografía

Amundsen, Ch. (1993). The evolution of theory in distance education. En D. Keegan (ed.) (1993). *Theoretical principles of distance education*. Great Britain: Routledge

Aparici, R. (2002). Mitos de la educación a distancia y de las nuevas tecnologías. *RIED, Revista Iberoamericana de educación a distancia*, Vol. 5, No 1. 9-27.

Aguilar, R. (2008). El profesor bimodal y las competencias básicas para una enseñanza con calidad. *Educación Superior. Año VII. No 1 y 2*. 98-118

Blanco, I. (2009). *Diseño de un modelo de gestión integral para las instituciones de educación superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación, CNA*. Tesis de Maestría en educación. Universidad de Cartagena, Colombia.

Blanco, I. y Quesada, V. (2008) La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior. Universidad de Cartagena, Colombia. Recuperado de: www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/.../Blanco_y_Quesada.pdf

Bueno, E. (1993). Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. En: Bueno, E., Dalmau, J. y Renau, J. (1993). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Valencia: Real Sociedad de Amigos del País.

Cabero, J. (2010). *Bases y principios de calidad en los contextos de formación a distancia*. Ponencia XI reunión nacional de educación a distancia México. Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado de: <http://www.itson.mx/xirenaed>

Cardona, D. (2011). *Propuesta de diseño de metodología para evaluar el impacto del e-learning en el proceso de aprendizaje de estudiantes de educación a distancia*. Tesis de Maestría en Ingeniería de Sistemas y Computación. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Castaño-Duque, G. y García-Serna, L. (2012). Una revisión teórica de la calidad de la educación superior en el contexto colombiano. *Revista Educación y Educadores* 15(2), 219-243.

Castells, M. (2003). Modelos de universidad en la sociedad del conocimiento. En: Seminario Internacional de la cátedra UNESCO de e-learning de la Universitat Oberta de Catalunya (2003: Barcelona) [Videoconferencia]. UOC.

Castellanos, O. (2007). *Gestión Tecnológica: De un enfoque tradicional a la inteligencia*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

Castro, D (2011). *La gestión Universitaria. Una aproximación a la dirección de centros y departamentos*. España: Comunicación Social Ediciones.

CIEES (2009). *Metodología general para la evaluación de programas de educación superior a distancia 2010*. México D. F. Recuperado de: eduvirtual.chapingo.mx/archivos/ciees_2010.pdf.

Cerda, C. (2002). Educación a distancia: Principios y tendencias. *Revista Perspectiva Educacional*. Vol. 39-40, 11-30.

CNA (2006). *Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado en las modalidades a distancia y virtual*. Serie Documentos Especiales No. 3. Bogotá

CNA (2012). El sistema de educación superior de Colombia. Consulta de la página. Disponible en: <http://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html>

Cookson, P. (2001). La práctica de educación superior a distancia. El ejemplo de la Universidad de Athabasca; la universidad abierta en Canadá. *Revista Edutec* No 14.

Recuperado de: edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec14/cookson.pdf.

De Donini, A. y Donini, A. (2003). *La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas*. Documento de Trabajo N° 107, Universidad de Belgrano. Argentina

Recuperado de: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

De Vries, W. e Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol 9. No 22, 575-584.

Dickens, P. (1995). *Quality and excellence in human services*. Chichester: Willey.

Duart y Lupiáñez (2005). Gestión y Administración del e-learning en la Universidad. *Revista Universidad y Sociedad del Conocimiento*. 2(1). 100-105. Recuperado de: <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/conclusiones0405.pdf>

Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders: *Revista Innovar. Vol. Especial en Educación*, 25-42.

Etzioni, Amitai (1979). *Organizaciones Modernas*. Madrid: Editorial Utea.

Facundo Á. (2004). La educación superior a distancia/virtual en Colombia. En: Marta Mena (2004), compiladora. *La educación a distancia en América Latina. Modelos, Tecnologías y Realidades*. Buenos Aires: Editorial Stella, ICDE, UNESCO/IESALC.

Facundo Á. (2008). La educación superior a distancia en Colombia: un análisis del marco normativo. En: Mena, M., Rama, C. y Facundo, Á. (2008). *El Marco Regulatorio De La*

Educación Superior A Distancia En América Latina Y El Caribe. Bogotá: UNAD, Virtual Educa y CIEAD (Compilación).

Facundo Á. (2010). El difícil tránsito a la virtualidad: la educación superior a distancia en Colombia luego de tres décadas de desarrollo. En: Pardo y Rama (2010). *La educación superior a distancia: miradas diversas desde Iberoamérica*. Madrid: Virtual Educa-Inteved.

Fallas, S. (2010). Un sistema de inteligencia interno para la organización inteligente. *Ciencias Económicas* 28(2), 481-524.

Farfán, D. y Garzón, M. (2006), *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Freire, M. y Teijeiro, M (2010). Revisión histórica de la garantía de calidad externa en las instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior*. 39(3), 123-135.

Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 35, 109-133

Galvis, Á., Tobón, M. y Salazar, P. (2008). *Hacia una gestión efectiva de comunidades virtuales*. Antología. Bogotá D.C: Artefactos RVT- MEN.

García Aretio, L. (1987). Hacia una definición de Educación a Distancia. *Boletín informativo de la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia*. No 18. 1-9. Recuperado de: <http://www.uned.es/catedraunesco-ead/articulos/1987/hacia%20una%20definicion%20de%20educacion%20a%20distancia.pdf>

García Aretio, L. (1998). Indicadores para la evaluación de la enseñanza en una universidad a distancia. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia (RIED)*. 1, 1, 63-85.

García Aretio, L. (2001). *La educación a distancia: de la teoría a la práctica*. Barcelona: Ariel.

García Aretio, L (2009). *¿Por qué va ganando la educación a distancia?*. Madrid: UNED.

García Martínez, V., Hernández M., Santos C. y Fabila A. (2009). La gestión en modalidades de programas a distancia. Estudio de caso. *Apertura: Revista de Innovación Educativa* 11. 20-33

González Castañón (2006). *Modelos de evaluación de la calidad en universidades a distancia: comparación entre el modelo UNED y el modelo UTPL*. Ponencia presentada en: Congreso Mundial de Educación a Distancia, UNAD, Bogotá.

González, O., Fontaneda, I., Camino, M. y Antón, A. (2010). La responsabilidad social en las universidades españolas 2010. Grupo de Ingeniería y gestión responsable: Universidad de Burgos.

Herrera, G. (2008). Competencias del cuerpo académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. *Educación Superior*. 7 (1 y 2). 119-144

Holmberg, B (1989). *Theory and practice of Distance education*. Londres: Routledge.

ILCCESD (2009). Creación y puesta en marcha del CALED. Recuperado de: <http://www.caled-ead.org/caledingles/images/caled.pdf>

Ishikawa, K. (1990). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Barcelona: Norma.

Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos.

Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*. 54 (4). 1-18.

McClelland, D. (1973). Testing from competent rather than intelligence. *American Psychologist*. 28, 1-14.

Martínez, M. (2006). *La calidad del servicio percibida en entornos virtuales de educación superior*. Tesis doctoral. Depto. de Economía y organización de empresas. Universidad de Barcelona. España. Recuperado de: www.tdx.cat/bitstream/10803/48524/4/04.MJMA_4de13.pdf

Medina, J. (2010). Modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social. Seminario Taller sobre Dirección Estratégica Universitaria. Universidad de los Andes, Universidad Javeriana, Universidad del Norte, Universidad del Valle. Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://www.javeriana.edu.co/puj/viceadm/telescopi/wp-content/uploads/Javier_Medina_UniValle.pdf

MEN (2007). Proyecto de modernización en la gestión de las IES. Presentación en PowerPoint. Recuperado de: www.simege.unal.edu.co/.../Proyecto_de_modernizacion_gestion_de_la_IES_Ministerio_de_Educacion_Nacional.pdf

MEN (2008). Deserción estudiantil en la educación superior colombiana. Elementos para su diagnóstico y tratamiento. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_diagnostico_desercion.pdf

MEN (2011). Plan estratégico del sector educativo 2011-2014. Presentación en PowerPoint. Recuperado de: www.mineduacion.gov.co/.../articles-266598_archivo_ppt_ministra1.ppt

MEN. Normatividad. Recuperado de: www.mineduacion.gov.co

Mena, M. (2004). América Latina en busca de los nuevos modelos de educación a distancia. En Mena, M. (comp.), *La educación a distancia en América Latina*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Mena, M. (2007), Compiladora. *Construyendo la nueva agenda de la educación a distancia*. ICDE, UNESCO/IESALC . Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Mena, M., Rodríguez, L. y Diez, M. (2005). El diseño de proyectos de educación a distancia: Páginas en construcción. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Mintzberg, H. (1990). The Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal* , 11. 171-195.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). El proceso Estratégico. Concepto, contextos y casos. México: Prentice Hall.

Moore, M., y Kearsley, G. (1996). *Distance Education: A System View*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Moreno-Brid, J. y Ruiz-Nápoles, P. (2009). La educación superior y el desarrollo económico en América Latina. CEPAL, Serie Estudios y Perspectivas No 106. México. Recuperado de: www.eclac.org/publicaciones/xml/5/35095/Serie_106.pdf Similares

Muñoz-Izquierdo, C. [Núñez M. y Sánchez, H. (Colabs.)] (2004). Educación y desarrollo socioeconómico en América Latina y el Caribe. Desarrollo de una propuesta para la construcción de indicadores de los efectos de la educación formal en la economía y la sociedad. México: Universidad Iberoamericana.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company*. Nueva York: Oxford University Press,

Oblinger, D., y Maruyama, M. (1996). *Distributed Learning*. Boulder, Colorado: CAUSE Professional Paper Series.

Oliveros, L. (2006). Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación*. 17 (1). 101-118.

Ortega, J. (2000). Diseño, gestión y evaluación de sistemas de enseñanza virtual: formación de especialistas europeos a través del programa MultiPALIO. En: Pérez, R. (Coord.) (2000). *Redes, Multimedia y Diseños Virtuales*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~sevimeco/biblioteca/distancia/Jose%20Antonio%20Ortega%20Carrillo%20-%20Oviedo%202000.pdf>

Parrish y Parrish (2000). Citados en Martínez, M. (2006). *La calidad del servicio percibida en entornos virtuales de educación superior*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona. España.

Pérez, M. y Jara, M. (2006). La gestión académica y financiera en la educación virtual. *Apertura*. Vol. 4 No 03. Universidad de Guadalajara. 37-49.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Quesada, V. y Blanco, I. (2008). Análisis crítico al sistema de indicadores de gestión para la educación pública en Colombia. *Revista Panorama Económico No 16*. Universidad de Cartagena.

Quintero, R. y Cabrera, L. (2008). *Diagnóstico de las expectativas y percepciones de la calidad del servicio en los estudiantes del programa de ingeniería industrial de la universidad del Magdalena*. Tesis de MBA: Universidad del Norte. Colombia

Rama, C. (2010). La tendencia a la despresencialización de la educación superior en América Latina. *Revista RIED* 13 (1), 39-72.

Sánchez, M. (2009). Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas. Tesis doctoral Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Sánchez, A., Tilli, P., Kraus, G. y Cabero, J. (2011). *La educación a distancia en las Universidades argentinas*. Ponencia I Jornada de enseñanza de la ingeniería. FRBA, Buenos Aires, Argentina.

Sangrá, A. (2002). Educación a distancia, educación presencial y usos de la tecnología. Conferencia Universidad Autónoma de Madrid. 20 de mayo, Madrid. Recuperado de: edutec.rediris.es/Revelec2/revelec15/sangra.pdf

Sangrá, A. (2003). La educación a distancia como factor clave de innovación en los modelos pedagógicos. *Discursos: Serie. Perspectivas en educación*. Universidad abierta de Cataluña. España. 15-22

Sangrá, A. (2007). Modelo de análisis para la implantación de los sistemas de EaD. En Barberá, Elena (Coord.) *Educación abierta y a distancia*. Barcelona: UOC.

Sarmiento, L. (2007). Sistema Colombiano de Educación Abierta y a Distancia, SED. *Revista de la Historia de la Educación en Colombia, RHEC Udenar 10*, 73-100

Saucedo, M. (2004). *Relación entre enfoques de aprendizaje, rendimiento y satisfacción de los alumnos en un curso de formación profesional ocupacional a distancia*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla. España

SNIES (2012). Consulta por programas: Programas de formación universitaria con registro de alta calidad. Recuperado de: <http://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/programa/buscar.jsp?control=0.8071762912815238>

Senge, P. (1993), *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Tancredi, B. (2011). Apuntes para resignificar la educación a distancia. *Revista RIED* 14 (1), 55-72. Recuperado de: www.utpl.edu.ec/ried/images/pdfs/volumen14-1/apuntespara.pdf

Thibaut, J. (1994). Manual de diagnóstico en la empresa. España: Paraninfo.

Tobón, M. (2007). *Diseño instruccional en un entorno de aprendizaje abierto*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Valenzuela, J. (2007). Imagen social de la educación a distancia. En: Mena, M. (Compiladora) (2007). *Construyendo la nueva agenda de la educación a distancia*. ICDE, UNESCO/IESALC. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Valenzuela, J. (2010). *Competencias para la modalidad de e-learning*. Ponencia XI reunión nacional de educación a distancia. México: Instituto tecnológico de Sonora. Disponible en la red: <http://www.itson.mx/xirenaed>

Villardón, L. (2006). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Educatio siglo XXI*. Vol. 24. 57-76.

Wright, C., Dhanarajan, G. y Reju, S. (2009). Recurring Issues encountered by Distance Educators in Developing and Emerging Nations. *Revista IRRODL, International Review of Research in Open and Distance Learning*. Athabasca University. 10 (1).

Yee, M. y Miranda, A. (2007). Algunas consideraciones sobre la calidad en Instituciones de Educación a Distancia. En: Mena, M. Compiladora (2007). *Construyendo la nueva agenda de la educación a distancia*. ICDE, UNESCO/IESALC. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Yusuf, S. y Nabeshima, K. (2007). Cómo promueven las universidades el crecimiento económico. Banco Mundial. Bogotá: Mayol ediciones. Recuperado de: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/docsearch?query=yusuf>

Zamboni, L. y Gorgone, H. (2003). Propuestas innovadoras en la gestión académica. Documento de trabajo. III coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del sur. Recuperado de: rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/.../ZAMBONI.pdf

Zawacki-Richter, O. (2009). Research Areas in Distance Education: A Delphi Study. *International Review of Research in Open and Distance Learning*. Athabasca University. 10 (3), 21-50

Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21. (1),1-12.