

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA –VUAD–
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA:
HETEROGENEIDAD DE MODELOS PARA APLICAR AL CASO COLOMBIANO

Emma Beatriz Montero Corredor

Bogotá D. C.
Noviembre de 2017

GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA:
HETEROGENEIDAD DE MODELOS PARA APLICAR AL CASO COLOMBIANO

Autor: Emma Beatriz Montero Corredor
Director: Doctor Édgar Alfonso Ramírez Pinzón

Tesis para optar al título de Doctora en Educación

Bogotá D. C., noviembre de 2017

Tesis aprobada por:

Director de la tesis: _____

Jurados:

Nombre y firma

Nombre y firma

Nombre y firma

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Santo Tomás, por su noble obra educativa.

A los abnegados y sabios profesores que facilitaron mi proceso de aprendizaje.

Al Dr. José Arlés, por su ánimo y apoyo incondicional.

Al Dr. Édgar que con su quehacer ha sido ejemplo y guía.

A la Dra. Marta, por las oportunidades brindadas.

A mis queridos compañeros, por su amistad e inspiración.

DEDICATORIA

A mi Padre, mi mejor maestro.

A mi amada familia.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Formulación	9
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificación.....	12
2. MARCOS DE REFERENCIA	16
2.1 Estado de la cuestión	16
2.1.1 Antecedentes.....	16
2.1.2 Contexto	35
2.1.2.1 Contexto internacional	35
2.1.2.2 Contexto nacional	38
2.2 Marco Teórico	52
2.2.1 Características de la educación a distancia EaD.....	52
2.2.2 Gestión para la educación superior	65
2.3 Marco conceptual o categorial	76
2.3.1 Educación a distancia EaD.....	76
2.3.2 Educación virtual	77
2.3.3 Ambiente de Aprendizaje.....	77
2.3.4 Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).....	81
2.3.5 Ambiente de aprendizaje enriquecido con TIC	82
3. MARCO METODOLÓGICO	85

3.1	Paradigma.....	85
3.2	Metodología	87
3.2.1	Primer momento. Revisión de fuentes, experiencias y aproximación al problema	87
3.2.2	Segundo momento. Ubicación de tendencias y enfoques, el proceso de elección	88
3.2.3	Tercer momento. Organizar la información, ubicar los logros y los medios para lograrlos.....	89
3.2.4	Cuarto momento. Las rutas metodológicas	90
3.2.5	Quinto momento. Los hallazgos y la información	92
3.2.6	Sexto momento. Representación de la información	93
3.3	Estrategia y técnica de recolección, y análisis de datos.....	94
3.3.1	Primer momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti.....	102
3.3.2	Segundo momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti.....	103
3.3.3	Tercer momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti.....	103
3.3.4	Cuarto momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti	105
3.3.5	Quinto momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti.....	106
3.3.6	Sexto momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti	107
3.4	Unidades de Análisis.....	108
3.4.1	Gestión de procesos estratégicos.....	108
3.4.2	Gestión de procesos misionales	109
3.4.3	Gestión de procesos de apoyo	111
4.	RESULTADOS.....	112
4.1	Herramientas aplicables a la gestión universitaria, en busca de la mejora de procesos	112

4.2	Criterios para gestionar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo	125
5.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	146
5.1	Etapas preliminares para la constitución de una Institución de Educación Superior – IES, con oferta de educación a distancia	146
5.2	Consideraciones pedagógicas de la educación a distancia	151
5.2.1.1	¿A qué tipo de hombre interesa formar?.....	152
5.2.1.2	¿Cómo o con qué estrategias técnico-metodológicas?.....	154
5.2.1.3	¿A través de qué contenidos, entrenamientos o experiencias?	156
5.2.1.4	¿A qué ritmo debe adelantarse el proceso de formación?	158
5.2.1.5	¿Quién predomina o dirige el proceso? ¿El maestro o el alumno?	160
5.3	Orientaciones para favorecer la gestión de la educación superior a distancia.....	162
5.3.1.1	Propuesta de orientaciones para el proceso de direccionamiento, a partir del análisis de resultados	162
5.3.1.2	Propuesta de orientaciones para el proceso de calidad, a partir del análisis de resultados	164
5.3.1.3	Propuesta de orientaciones para el proceso de ingreso, a partir del análisis de resultados	166
5.3.1.4	Propuesta de orientaciones para el proceso de docencia, a partir del análisis de resultados	168
5.3.1.5	Propuesta de orientaciones para el proceso de investigación, a partir del análisis de resultados	172
5.3.1.6	Propuesta de orientaciones para el proceso de extensión, a partir del análisis de resultados	173

5.3.1.7	Propuesta de orientaciones para el proceso de graduados, a partir del análisis de resultados	174
5.3.1.8	Propuesta de orientaciones para el proceso de administración, a partir del análisis de resultados	175
5.3.1.9	Propuesta de orientaciones para el proceso de bienestar, a partir del análisis de resultados	177
6.	CONCLUSIONES	179
7.	REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	183
8.	ANEXOS	189
8.1	Indicadores MEN e-learning	189
8.2	Quality Scorecard for the Administration of Online Programs	193
8.3	Programas de las tres IES colombianas con mayor número de programas activos en educación superior a distancia	202
8.4	Ejemplos de formatos utilizados en la gestión de un programa de educación a distancia tradicional	206
8.5	Proveedores para virtualización de contenidos - 2015.....	214

LÍSTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de tipos de cursos de acuerdo con la proporción de contenido entregado en línea	56
Tabla 2. Conceptos de educación a distancia en algunos países de América Latina	58
Tabla 3. Proceso estratégico, preguntas y evidencias. Creación de la autora, basada principalmente en Serna (2006)	68
Tabla 4. Modelos de diseño instruccional	80
Tabla 5. Primer momento. Revisión de fuentes, experiencias y aproximación al problema	87
Tabla 6. Segundo momento. Ubicación de tendencias y enfoques, el proceso de elección	89
Tabla 7. Tercer Momento. Organizar la información, ubicar los logros y los medios para lograrlos	90
Tabla 8. Cuarto Momento. Las rutas metodológicas	91
Tabla 9. Quinto Momento. Los hallazgos y la información	92
Tabla 10. Sexto Momento. Representación de la información	94
Tabla 11. Unidades de análisis	108
Tabla 12. Criterios para gestionar el direccionamiento	125
Tabla 13. Criterios para gestionar la calidad	125
Tabla 14. Criterios para gestionar el ingreso.....	127
Tabla 15. Criterios para gestionar la docencia	130
Tabla 16. Criterios para gestionar la investigación.....	134
Tabla 17. Criterios para gestionar la extensión	137
Tabla 18. Criterios para gestionar graduados	139
Tabla 19. Criterios para gestionar la administración	142
Tabla 20. Criterios para gestionar el bienestar.....	143

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tendencia de crecimiento de la educación a distancia en Colombia	14
Figura 2. Línea de tiempo educación a distancia	38
Figura 3. Estudiantes matriculados en EaD 2016 IES Colombia.....	40
Figura 4. Educación distribuida	55
Figura 5. Tendencia de transformación de la educación a distancia en Colombia	57
Figura 6. Creación de condiciones organizacionales	60
Figura 7. Nivel de desarrollo institucional de virtualidad.....	61
Figura 8. Modelos educativos.....	62
Figura 9. La comunicación en la educación a distancia con apoyo de TIC	63
Figura 10. Preparación de la infraestructura tecnológica	64
Figura 11. Elementos del diseño instruccional - ADDIE	79
Figura 12. Las TIC y sus modalidades	82
Figura 13. Mentefacto conceptual: ambiente de aprendizaje enriquecido con TIC	83
Figura 14. UNED procesos a gestionar	95
Figura 15. The Open University procesos a gestionar	96
Figura 16. Tecnológico de Monterrey procesos a gestionar.....	98
Figura 17. UNAD procesos a gestionar	99
Figura 18. Uniminuto procesos a gestionar	100
Figura 19. Politécnico Grancolombiano procesos a gestionar.....	101
Figura 20. Acción de agregar documentos primarios a una Unidad Hermenéutica (UH) en Atlas.ti	102
Figura 21. Acción de codificar documentos primarios en un análisis de tendencias y enfoques.....	103
Figura 22. Generación de red semántica, jerárquicamente organizada	104
Figura 23. Esquema de trabajo con Atlas.ti que aporta al desarrollo metodológico del proyecto de investigación	105
Figura 24. Acción de administrar familias durante el momento de análisis y hallazgos	106

Figura 25. Múltiples formatos y presentaciones para evidenciar el proceso investigativo y sus resultados.....	107
Figura 26. Modelo Ishikawa para gestión identificando causa - efecto	113
Figura 27. Modelo de Pareto para gestión asignando prioridades	114
Figura 28. Modelo de "brainstorming" para gestión produciendo ideas creativas	115
Figura 29. Modelo SIPOC para gestión mediante la representación de procesos	116
Figura 30. Modelo de diagrama de flujo para gestión con representación de procedimientos.....	117
Figura 31. Modelo PHVA para gestión enfocándose en la mejora continua	118
Figura 32. Modelo de "balanced scorecard" para gestión enlazando estrategias y objetivos	119
Figura 33. Modelo de calidad total (TQM) para gestión garantizando un nivel continuo de calidad	120
Figura 34. Modelo de las 5S para gestión mejorando el entorno y la productividad	121
Figura 35. Modelo de "empowerment" para la gestión para crear confianza en los trabajadores sobre su desempeño y mejorar la toma de decisiones.....	122
Figura 36. Modelo de "outsourcing" para gestión externalizando funciones especializadas y temporales	123
Figura 37. Modelo de "benchmarking" para la gestión evaluando productos, servicios y procesos para adoptar las mejores prácticas	124
Figura 38. Etapas preliminares para la constitución de una IES con oferta de educación a distancia.....	147
Figura 39. Pasos clave para diseñar un programa de EaD.....	151

RESUMEN

Con la evolución y el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos formativos se han ido modificando en todos los niveles educativos, especialmente en el de la educación superior, haciendo que se desarrolle significativamente la educación a distancia, como una estrategia alternativa para contribuir al desarrollo social y económico del país, permitiendo que cada vez más personas puedan acceder a ella, reduciendo así, las limitaciones de tiempo y espacio.

Es por ello, que se puede observar un gran aumento en las instituciones que ofrecen programas en esta metodología, que abarca la educación a distancia tradicional (semipresencial o *blended*) y la educación virtual (*e-learning*), con desafíos tales como: ampliar cobertura, diversificar sus programas, mejorar el acceso y brindar calidad, a través de una gestión pertinente.

Atendiendo estas consideraciones, el presente trabajo establece orientaciones que pueden aplicar las Instituciones de Educación Superior – IES colombianas para favorecer su gestión de la educación superior a distancia en procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo, con base en la caracterización de esta metodología de formación, los modelos de gestión aplicables y un conjunto de criterios sistematizados.

Para tal efecto, se han empleado paradigmas y herramientas de la investigación cualitativa que contribuyen a la identificación de características predominantes de la educación superior a distancia, al análisis de la heterogeneidad de modelos representativos de gestión universitaria para esta metodología y a la presentación de criterios que permiten a las instituciones evaluar el nivel de desarrollo de la gestión que realizan.

Palabras clave: Educación a Distancia – EaD, Enseñanza Superior, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, Gestión Universitaria

ABSTRACT

With the evolution and impact of information and communication technologies, the training processes have been modified at all levels of education, especially in higher education, leading to the development of distance education significantly, as a strategy alternative to contribute to the social and economic development of the country, allowing more and more people to access it, reducing the limitations of time and space.

It is for this reason that there is a great increase in the institutions that offer programs in this methodology that includes traditional distance education (semipresencial o blended) and virtual education (e-learning), with challenges such as: broadening coverage, Diversify their programs, improve access and provide quality, through appropriate management.

Attending these considerations, the present work establishes orientations that can be applied by Higher Education Institutions - IES colombians to favor their management of distance higher education in strategic processes, mission processes and support processes, based on the characterization of this methodology of training, applicable management models and a set of systematized criteria.

To this end, paradigms and tools of qualitative research have been used to contribute to the identification of prevailing characteristics of distance higher education, to the analysis of the heterogeneity of representative university management models for this methodology and to the presentation of criteria that allow to the institutions to evaluate the level of development of the management that they carry out.

Key words: *Distance Education EaD, Higher Education, Information and Communication Technologies - TIC, University Management*

INTRODUCCIÓN

El presente documento refleja un trabajo de investigación educativa titulado *Gestión universitaria en la educación a distancia: heterogeneidad de modelos para aplicar al caso colombiano*, en el marco de la Línea de Investigación en Pedagogía del Doctorado en Educación de la Universidad Santo Tomás.

En este sentido, teniendo en cuenta que la investigación educativa tiene como propósito conocer a fondo una realidad educativa para interpretarla y generar acciones que permitan su mejoramiento, y en un sentido general, la educación es el objeto de estudio de la pedagogía y para que ésta pueda realizarse requiere ser gestionada, resulta coherente estudiar estas temáticas a profundidad empleando paradigmas y herramientas de la investigación cualitativa.

Así las cosas, la secuencia de exposición que se sigue para dar cumplimiento a los objetivos, parte de la educación como un área que comprende varias disciplinas relacionadas con la pedagogía, la didáctica, el currículo, las políticas educativas, la educación comparada, la filosofía de la educación, la psicología de la educación, la economía de la educación, la antropología de la educación y la administración educativa, entre otras.

En este orden de ideas, se incorpora la caracterización de la educación a distancia, y desde este punto, se recorren los modelos de gestión educativa, enfocándose en la gestión universitaria y los subsistemas de los principales procesos que ella abarca (procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo), involucrando indicadores y criterios básicos de evaluación. Además, retoma los pilares que garantizan la calidad de la oferta de programas a distancia, especialmente virtuales, y plantea particularidades de las dimensiones organizacional, pedagógica, tecnológica y comunicativa, para así desembocar en las orientaciones que permitan favorecer la gestión de las IES en la metodología mencionada.

En concordancia con lo expuesto, se surten las diversas etapas del trabajo para responder a la pregunta de investigación ¿Qué se debe tener en cuenta para favorecer la gestión de la educación superior a distancia sobre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, en las Instituciones de Educación Superior – IES colombianas, con base en la caracterización de esta metodología de formación, los modelos de gestión aplicables y un conjunto de criterios sistematizados?

El documento que da cuenta de la investigación realizada se estructura en seis capítulos. El primero de ellos es el *Problema de Investigación*, donde se describen todos los datos generales de la investigación para ubicar al lector en el problema educativo investigado. Contiene el planteamiento del problema, la formulación, los objetivos (general y específicos) y la justificación. Para este estudio, se esboza la problemática de la educación superior a distancia en Colombia, especialmente en lo que tiene que ver con su crecimiento, formas de gestionarse y percepción de su oferta.

El segundo capítulo, corresponde a los *Marcos de Referencia*. Aquí se plantean los modelos, teorías y conceptos pertinentes para el problema de investigación, de tal manera que fundamenten el análisis y la interpretación de los resultados, estudios análogos, revisión de literatura que fundamenta el diagnóstico realizado, y fundamentación teórica del diseño del proyecto. Básicamente, se compone del estado de la cuestión, el marco teórico y el marco conceptual o categorial. De esta manera, en el estado de la cuestión se proporcionan los antecedentes que dan cuenta de investigaciones previas sobre el objeto de estudio, en este caso la educación a distancia y su gestión, también se contextualiza lo que está sucediendo con esta metodología a nivel internacional y nacional, y se muestra el desarrollo epistemológico a partir de un panorama de las características de este tipo de educación y se aclaran conceptos relacionados con: EaD, educación virtual, ambiente de aprendizaje, tecnologías de la información y las comunicaciones, y ambiente de aprendizaje enriquecido con TIC:

En el tercer capítulo, se encuentra el *Marco Metodológico*, es decir, la descripción general del proceso seguido en cada una de las etapas del trabajo realizado. Se explica el paradigma escogido, el enfoque, la metodología, la estrategia, la técnica de recolección y análisis de datos, y las unidades de análisis. En esencia, acudiendo a la metodología cualitativa y al enfoque de interpretación hermenéutico, se desarrollan un conjunto de momentos donde se recaban datos cualitativos que se procesan con el apoyo de la herramienta Atlas.ti y luego, se establecen tres categorías principales de análisis (unidades hermenéuticas): gestión de procesos de direccionamiento, gestión de procesos misionales y gestión de procesos de apoyo.

El cuarto capítulo, contiene los *Resultados* del trabajo de investigación, en otras palabras, los datos ya procesados en forma de información que proporcionan insumos para llegar a responder la pregunta de investigación y ayudan a entender el objeto de estudio. En estos resultados se presentan las herramientas que ayudan la gestión universitaria y se organizan los criterios observados para los diversos procesos de educación superior a distancia, específicamente: direccionamiento, calidad, ingreso, docencia, investigación, extensión, egresados, administración y bienestar.

En el quinto capítulo, llamado *Análisis y Discusión de los Resultados*, se presenta la interpretación que hace la investigadora de los resultados, a la luz de los estudios previos y de la validez del trabajo realizado. Lo interesante de este capítulo, es que se concretan las orientaciones para la gestión universitaria de la educación a distancia, se indica la forma en que se puede crear una institución que se oriente a esta metodología y, además, se despliegan unas consideraciones pedagógicas asociadas a ella.

Finalmente, en el sexto capítulo se brindan las *Conclusiones* obtenidas a partir del trabajo efectuado. En esencia se evalúa el cumplimiento de los

objetivos, se explica cómo se resolvió el problema y, se confrontan los resultados con los referentes teóricos del trabajo, se analizan los aportes de esta investigación al campo disciplinario, se sintetiza lo más relevante obtenido en los resultados de la investigación y se plantean nuevos problemas de investigación que se pueden generar a partir del estudio realizado.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En un entorno globalizado, competitivo y que desea mejorar cada vez más su productividad, la educación juega un papel preponderante. Como respuesta a tal situación, desde hace algunos años, se ha venido indagando sobre el funcionamiento de las organizaciones educativas, la forma de gestionarlas y en especial, los resultados que obtienen. Al respecto, Brunner (2011) expresa que en América Latina los gobiernos han promovido cambios importantes en sus políticas educativas.

De Vicente (2001) por su parte, afirma que las nuevas concepciones de los centros educativos exigen una reconstrucción y un afinamiento de la tarea de dirección en ellos. La enseñanza presenta en la actualidad características que la definen y la singularizan. Centrarla en los resultados de los estudiantes conlleva a la concepción de las organizaciones educativas como una comunidad de aprendizaje que prioriza la consecución de una capacidad colectiva del grupo sobre el conocimiento y las habilidades de los individuos, pero no parece que el aprendizaje individual asegure el de la organización.

Así mismo, en su obra este autor contorna la visión de una nueva escuela entendida como una comunidad profesional, que no sólo atienda la innovación de los currículos y, sino que además escrute estructuras facilitadoras de las más enriquecedoras prácticas.

En este sentido, Domínguez (citado por De Vicente, 2001), dibuja el nuevo escenario (creado tras el nacimiento de internet) que transmite, genera y gestiona conocimiento. Indica que este nuevo escenario exige un tipo diferente de organización, en sus dimensiones estructural y procesual. Proyecta un paisaje

modelado por cuatro caracteres: diagnóstico, planificación estratégica, gestión y evaluación.

Otro autor que ha estudiado una temática relacionada con esta investigación es Rojas (2013), quien expresa que, dado que cada vez con más fuerza el conocimiento se impone como el más importante insumo del sector empresarial, insertarse laboralmente en él implica una formación académica más exigente. Así, una consecuencia inmediata de esta situación es la estructura académica de una entidad perteneciente al sector educativo, de la correspondiente en el sector empresarial, no sólo porque se va entendiendo que una entidad educativa es una empresa como cualquier otra, sino también porque las interrelaciones entre estos dos sectores se intensifican y fortalecen en la medida que cada uno aprecia la labor que el otro desarrolla.

Es evidente entonces que las exigencias del mundo actual advierten que se requiere un cambio y una preparación de las organizaciones educativas para asumir las nuevas necesidades y retos que trae consigo la sociedad del conocimiento, una sociedad que se basa en el aprendizaje y que debe proporcionar individuos con posibilidades de formación a lo largo de su vida, en condiciones flexibles y a la vez efectivas, oportunidad que brinda la educación a distancia.

La educación a distancia, es entendida por la Unesco (2015) como “la educación impartida a distancia utilizando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC (radio, televisión, teléfono, correspondencia, correo electrónico, teleconferencia, cd-roms, o en línea)”, y, de igual forma, desde el Decreto 1295 del Ministerio de Educación Nacional (2010), subsumido en el Decreto 1075 de 2015, se desprende que es un tipo de educación cuya metodología educativa se caracteriza por utilizar estrategias de enseñanza - aprendizaje que permiten superar las limitaciones de espacio y tiempo entre los actores del proceso educativo y adicionalmente exige el uso de redes telemáticas.

A nivel nacional e internacional cada vez con más frecuencia se ofrecen programas académicos de educación a distancia que complementan, e incluso en algunos casos, llegan a sustituir la educación presencial y progresivamente implementan entornos de aprendizaje que garantizan la consecución de los propósitos formativos y de desarrollo de competencias. Actualmente, es inusual la existencia de programas presenciales que, en alguna proporción, no implementen algunas características de la educación a distancia en sus planes de estudio. En Colombia, el SNIES – Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2017) reporta que hay 12.155 programas activos de los cuales 1.025 son programas a distancia (539 distancia tradicional y 486 virtuales). Es decir que el 8,4% de los programas de nuestro país, son programas a distancia. Estadísticas importantes de la misma fuente permiten evidenciar que existen 986 programas acreditados, de los cuales solo 9 son de educación a distancia (6 distancia tradicional y 3 virtuales), aspecto que ya indica una dificultad asociada a su gestión.

Si al hecho anterior se suma el problema de centralización de la oferta formativa en educación superior, se encuentra que para Colombia es de gran importancia el poder ampliar la cobertura del sistema y para ello la educación a distancia juega un papel preponderante. Ahora bien, existen iniciativas importantes de descentralización tales como el desarrollo, expansión y consolidación de los Centros Regionales de Educación Superior (CERES), pero desde luego la nación se halla lejos de poder cumplir la meta de elevar la cobertura del 35% actual (para muchos expertos es bastante menor) al 50% que espera lograr el gobierno en prácticamente un lustro.

Por otra parte, mientras la mayoría de IES acreditadas con alta calidad institucional, y junto con ellas otras instituciones de reconocido nivel académico, no están desarrollando u ofertando programas a distancia, otros actores educativos extranjeros están ingresando al país para presentar y entregar su

oferta académica; de manera que, según esta situación, pocas instituciones de educación superior en Colombia están creciendo en su capacidad de gestionar y fortalecer la educación a distancia.

Ante este panorama pareciera que el sistema de educación superior no tiene suficiente fortaleza en la educación a distancia, pero le sería muy conveniente contar con potencialidades al respecto; por lo tanto, vale pena estudiar en la actualidad los casos de éxito a nivel país y del exterior, que orienten sobre los lineamientos requeridos, para extender la oferta de formación académica de calidad distancia.

Ciertamente, todavía no es muy claro si las estructuras organizacionales y los esquemas de administración y gestión de las diversas Instituciones de Educación Superior - IES deben funcionar de la misma forma requerida para la educación tradicional, es decir la presencial, o deben adquirir nuevas capacidades para desenvolverse y responder eficientemente a las demandas de sus *stakeholders* o grupos de interés. Lo cierto es que en Colombia persiste el imaginario de mínima calidad, escasa exigencia y reducido valor para los programas académicos que se desarrollan bajo la metodología a distancia, ya sea tradicional o virtual, y ello se debe en gran parte a que apremia abordar y estudiar profundamente la heterogeneidad de modelos de gestión universitaria correspondientes, para contar con la posibilidad de implementar el modelo propio (Acesad –Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Superior con Programas a Distancia y Virtual–, 2013).

En todo caso, es importante acotar que el gobierno y la dirección universitaria en las instituciones de educación superior del país, representa el origen, fundamento, legalidad y organización del poder. La transformación de dicho poder en una disposición institucional es una de las funciones principales de la gestión universitaria; lograr orientar una institución con liderazgo y legitimación en una normatividad vigente es uno de los retos principales de todo gestor

educativo. Y, si en la metodología presencial se pueden vislumbrar diversos modelos de gestión, más aún en la metodología a distancia, que evidentemente incluye variables diferentes en cuanto a cargos, funciones, roles, periodicidades de admisión, ritmos de estudio, medios, mediaciones, tipos de comunicación, formas de pago, entre otras.

En mérito de lo expuesto, se podría decir que el problema de la mayoría de instituciones educativas que ofrecen educación a distancia a nivel terciario, radica en la experiencia empírica que se tiene frente a esta metodología, al tiempo que muestran una variedad de modelos heterogéneos en ejecución, todos con sus puntos a favor y puntos en contra, que coexisten dentro del mismo sistema educativo y que fijan parámetros diferentes para cada comunidad estudiantil que manejan. Armonizar estas distintas racionalidades y sus legitimaciones, a menudo antagónicas, plantea problemas que son propios de la institucionalidad universitaria.

Siguiendo las ideas de Morantes (2013), la problemática se puede resumir en los siguientes puntos: deserción estudiantil, imagen social de la educación a distancia, diseño instruccional, calificación de los profesionales y limitaciones de infraestructura y tecnología.

1.2 Formulación

Los desafíos para una gestión universitaria son múltiples. Algunas de las tareas más claras las expresa Lolás (2006) de la siguiente manera: formular metas a mediano y largo plazo, establecer prioridades para su cumplimiento efectivo, delegar adecuadamente el poder en autoridades legítimas (reconocidas según las prácticas sociales vigentes en la IES), controlar el desarrollo de las tareas, mantener la imagen pública, asegurar la viabilidad financiera y política de la comunidad, y proyectar la institución en el contexto social.

Por consiguiente, para la educación a distancia, si se pretende actuar de manera efectiva en función de los objetivos para desarrollarla y del contexto histórico, económico, político y social, es necesario y urgente establecer orientaciones que acentúen y aceleren el cambio y la transformación en la gestión universitaria coherente con esta metodología de desarrollo de los programas académicos.

En esta línea, para el presente trabajo se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué se debe tener en cuenta para favorecer la gestión de la educación superior a distancia sobre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, en las Instituciones de Educación Superior – IES colombianas, con base en la caracterización de esta metodología de formación, los modelos de gestión aplicables y un conjunto de criterios sistematizados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer orientaciones que puedan aplicar las Instituciones de Educación Superior – IES colombianas para favorecer su gestión de la educación superior a distancia sobre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, con base en la caracterización de esta metodología de formación, los modelos de gestión aplicables y un conjunto de criterios sistematizados.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las características predominantes de la educación superior a distancia y los principales elementos para su gestión, mediante el procesamiento masivo de datos cualitativos.
2. Analizar la heterogeneidad de modelos representativos de gestión universitaria aplicables a la educación superior a distancia en el país, a partir de estrategias de reconocimiento contemporáneo.
3. Sistematizar un conjunto de criterios que permitan a las Instituciones de Educación Superior – IES examinar el nivel de desarrollo sobre su gestión de la educación superior a distancia, a la luz de referentes pertinentes.

1.4 Justificación

En primera instancia, es importante recordar que en Colombia la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. A su vez, la educación superior es un servicio público que puede brindar el Estado o el sector privado a través de instituciones educativas legalmente constituidas, con la responsabilidad de comprender la trascendencia que tiene su misión frente a la evolución de la cultura y la sociedad.

Adicionalmente, considerando que el proceso de formación en la educación superior, aparte de realizarse de manera presencial, puede desarrollarse a distancia tradicional (semipresencial o *blended*) y virtual (*e-learning*), esta metodología crece a un ritmo acelerado por el impacto actual de las tecnologías de información y comunicación, y se requieren modelos de gestión que sean sostenibles y permitan avanzar en un entorno globalizado y competitivo que exige ser cada vez más productivo, adquiere relevancia este trabajo.

En este sentido, el conjunto de fenómenos que motiva la realización de esta actividad académica se asocia con advertir que las exigencias del mundo actual requieren del cambio y la preparación de las Instituciones de Educación Superior, en adelante IES, para asumir las nuevas necesidades y retos que trae consigo la globalización y la situación de nuestro país en cuanto a la evolución y el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el nivel socioeconómico de la población, los recursos del Estado para educación, la conformación de las familias, las competencias laborales, las posibilidades de acceso a la educación a distancia, etc.

Desde esta óptica, en el marco de la Línea de Investigación en Pedagogía, con el desarrollo de este proyecto se busca visualizar una realidad educativa y generar un aporte de conocimiento que trascienda de lo teórico a lo práctico, de

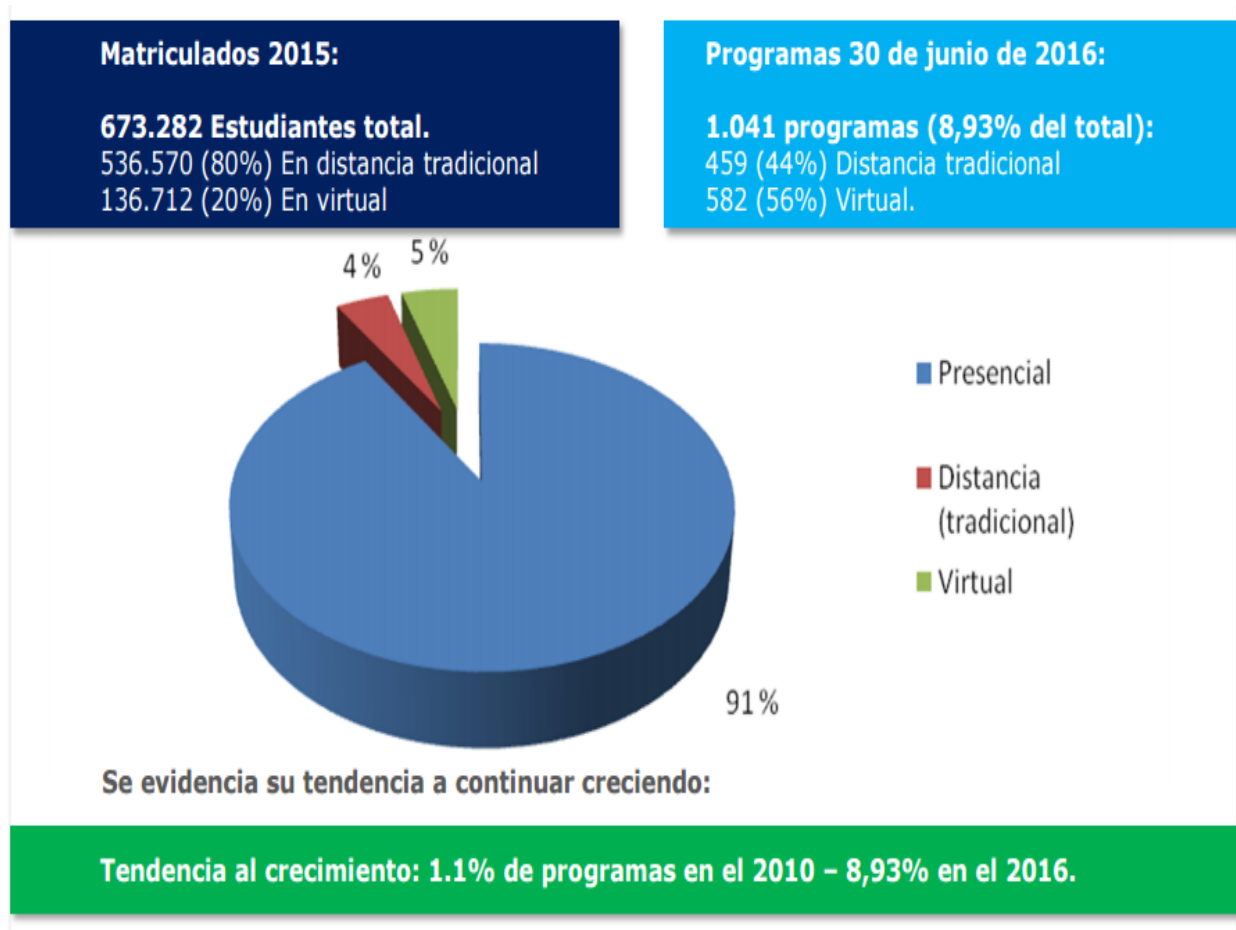
manera que se permee la organización educativa para el cambio y la mejora sustancial de los procesos misionales, el pensamiento estratégico, las capacidades y los servicios, por tanto, la mejora real de la calidad educativa, específicamente para la educación a distancia.

En este sentido, con la realización del trabajo propuesto se espera generar un aporte en el pensamiento estratégico con enfoque pedagógico al interior de las organizaciones educativas que ofrecen educación a distancia en los niveles de formación de la educación superior. La Institución de Educación Superior de Colombia, que logre poner en marcha su modelo de gestión con las orientaciones proporcionadas, tendrá beneficios que podrá ver reflejados en el servicio a los diferentes integrantes de su comunidad educativa, en la calidad de sus procesos académico-administrativos, en la optimización de recursos, en la capitalización de experiencias, en las relaciones estratégicas, en la cobertura de su oferta, etc. Adicionalmente, el país tendrá un referente valioso y válido que ayude a guiar la gestión en la educación superior a distancia, en cuanto a las reflexiones, las decisiones, las acciones, las evaluaciones y las retroalimentaciones, inherentes a ella.

En nuestro país, esta metodología educativa para los procesos de enseñanza superior está creciendo presurosamente y este hecho conlleva a afrontar desafíos en su gestión desde diversas dimensiones. Ciertamente, las organizaciones educativas y en especial las Instituciones de Educación Superior – IES están condicionadas a las tendencias tecnológicas, políticas, económicas y sociales como consecuencia del auge industrial y el crecimiento económico. Por lo tanto, necesitan intercambiar recursos e información con el entorno para subsistir y lograr funcionar, desarrollando la capacidad de responder frente a los cambios que inicien para mantenerse y adecuarse a los requerimientos evolutivos, como el que supone la educación a distancia. En consecuencia, se han establecido modelos de gestión en diversas dimensiones de reconocimiento contemporáneo, para asumir las demandas mencionadas y se ha creado un sistema de funciones

que desarrollan los miembros de la entidad para trabajar juntos de forma óptima con el fin de alcanzar las metas fijadas en la planeación.

Figura 1. Tendencia de crecimiento de la educación a distancia en Colombia



Fuente MEN 2016

Ahora bien, cada institución educativa que desarrolla programas a distancia se puede contemplar como una entidad que asume un servicio social donde se pueden detectar características especiales:

- La realidad organizativa es un sistema complejo y distinto respecto a otras organizaciones, también es multifacético y multidimensional.
- Los colectivos de personas que conforman la comunidad educativa son variados, lo cual produce una alta diversidad de patrones de

comportamiento, que dificultan el aprovechar las ventajas de una cultura referencial común.

- La gran mayoría de instituciones educativas, tienen una estructura en lineal vertical, es decir hay una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores reciben obediencia de sus respectivos subordinados.
- Existen multiplicidad de modelos de gestión resultado de la aproximación de las instituciones a realidades concretas.

Así las cosas, se espera aportar información útil a los investigadores educativos, especialmente en la Universidad Santo Tomás, sentando las bases de una emergente tendencia investigativa centrada en la educación a distancia.

De igual forma, el acoplamiento y la integridad que se alcance entre estos estudios y los que corresponden a la Línea de Investigación en Pedagogía, contribuirán al incremento de la consistencia y la seriedad de un proceso investigativo con buen nivel de formalidad, lo que redundará en un beneficio directo para el desarrollo educativo de otras comunidades que adopten interés en la temática enunciada.

Vale la pena resaltar que las comunidades académicas con las que se desarrollen estos acercamientos también recibirán en beneficio directo la síntesis derivada del procesamiento de datos, así como también de los informes pertinentes que vayan generando los estudios que se hallan enlazados con este proyecto.

En síntesis, los elementos anotados en este apartado permiten ver una realidad concreta que afronta el país en la actualidad y es consecuente entonces, pensar en que la manera de afrontar este conjunto de retos es una valiosa oportunidad de crecimiento y desarrollo para el país y su educación superior.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 Estado de la cuestión

2.1.1 Antecedentes

Luego de una exhaustiva revisión de documentos sobre educación a distancia en el nivel superior y la gestión universitaria, en esta sección se presentan trabajos realizados relevantes para la investigación que aluden a los antecedentes teóricos y prácticos, relacionados con el objeto de estudio. A continuación, se encuentran síntesis que dan cuenta de la visión y producción de diferentes autores, los cuales fueron escogidos por considerarse pertinentes y por tener relación directa con este ejercicio de investigación.

En cuanto a la educación a distancia tenemos los siguientes:

Estudio teórico y evidencia empírica de la aplicación del marco teórico de cognición distribuida en la gestión de sistemas de formación e-learning.

Ferruzca Navarro Marco Vinicio, Doctorado Ingeniería Multimedia
Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona 2008

En esta investigación doctoral el autor plantea la importancia de la interacción-Humano-computadora (HCI) y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) enmarcadas dentro de las estrategias educativa e -learning. Su objetivo principal es aplicar la estrategia de la cognición distribuida, entendida como la relación que surge entre los artefactos culturales, personas, creencias, individuos y en este caso el computador, en la que se construcción del conocimiento para en ámbitos virtuales.

La metodología utilizada es exploratoria y se divide en dos fases una teórica que aborda los elementos constitutivos de la cognición distribuida y una fase empírica en donde se realizaron por estudios de caso con los sujetos escogidos.

Las conclusiones del estudio en cuanto al segmento teórico evidencian que existe un gran cumulo de investigaciones respecto a la cognición distribuida que aportaron a la construcción de la investigación en el ámbito del estudio HCI. Sin embargo, dificultades operativas al momento para aplicar la cognición distribuida y los problemas de financiación pueden ser óbice para la realización de estudios a futuro. En cuanto al segmento empírico, el aspecto más relevante es el hecho de que la cognición distribuida no solo amplía el espectro de posibilidades a nivel del aprendizaje, sino además se convierte un medio de retroalimentación que enriquece los procesos de enseñanza aprendizaje.

POBLACIÓN

Educación a distancia y EIB. Una mirada desde los maestros.

Universidad mayor de San Simón, Huaman Cachua Alejandra, 2007.

Esta investigación aborda las expectativas de formación que tiene los docentes quechuas frente a la educación a distancia y la educación intercultural bilingüe (E.I.B.). y su objetivo central es reconocer las necesidades que tienen estos, teniendo en cuenta que son de regiones apartadas de Bolivia y dependen de la Educación a Distancia para profesionalizarse. La autora recoge las inquietudes del profesorado en proceso de formación para comprender la problemática y plantear estrategias en pro del mejoramiento de la labor educativa.

La investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo y su metodología es exploratoria. La recolección de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas y etnografía de aula.

Las conclusiones de esta investigación doctoral se evidencian en cuatro aspectos fundamentales. El primero tiene que ver con las ventajas que ofrece la EaD., la más importantes de ellas es la flexibilidad del proceso formativo, dado que los docentes pueden realizar las actividades académicas desde sus entornos sin tener que desplazarse grandes distancias para recibir las clases. Además, les da la posibilidad de cualificación permanente, lo que redundará en beneficio de las comunidades a las que pertenecen.

El segundo aspecto son las limitaciones, y en este el más relevante es la poca interrelación entre el participante, compañeros y tutores, haciendo un poco tedioso el proceso educativo ya que señalan que trabajar en solitario no permite trabajo colaborativo. Sumado a esto se encortan los altos costos de este tipo de educación teniendo en cuenta los salarios que perciben por su labor docente.

El tercer aspecto son los medios utilizados para recibir las clases, en tal sentido, es de resaltar que, aunque existen medios de comunicación más sofisticados, los docentes en formación prefieren la radio debido a que dadas las condiciones de los sitios en donde se encuentran se dificulta el acceso a las plataformas digitales.

Y el cuarto aspecto es la E.I.B. esto debido a que los docentes quechuas son bilingües y maneja de manera oral el español y el quechua, pero la escritura presenta falencias lo que dificulta el proceso de enseñanza aprendizaje de los docentes en formación

Un sistema de indicadores de calidad para el mejoramiento de programas universitarios en administración.

Sánchez Quintero Jairo de Jesús, tesis doctoral Universidad del Atlántico Barranquilla 2007

Mediante esta investigación doctoral se evidencia la necesidad de mejorar la formación de los futuros administradores de empresas colombianas. Por tanto, el objetivo fundamental de esta propuesta investigativa es la implementación de un sistema de indicadores de calidad que contribuya al mejoramiento de programas universitarios en Administración de empresas.

El enfoque investigativo seleccionado es el cualitativo análisis de programas, construcción conceptual, identificación de indicadores de calidad de los mejores programas acreditados identificación de las perspectivas por último se configuró el S.I.C.

Cada una de las fases metodológicas anteriormente descritas permitieron encontrar los indicadores de calidad más relevantes que influyen de manera directa en el nivel de desempeño los mejores programas de Administración.

Modelo de comunicación para la enseñanza a distancia. análisis experimental de una plataforma e-learning.

Fuentes Aliste Clawrence, Universidad Autónoma de Barcelona.

Esta tesis doctoral tiene como objetivo fundamental estudiar los efectos de la aplicación de un modelo de comunicación para un curso e-learning. La investigación surge debido a que la vinculación exponencial de las TIC en los sistemas educativos ha abierto un nuevo horizonte en cuanto a la búsqueda de estrategias para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje en los sistemas educativos virtuales. El autor advierte que el hecho de generar un espacio virtual para la formación no garantiza el éxito de esta tarea, es por esto que se hace necesario pensar en un Modelo de comunicación adecuado a las necesidades de la población que estará inmersa en es los procesos de formación.

Por medio de un enfoque metodológico experiencial, el autor divide su investigación en dos momentos, un primer momento de planificación el cual se centra en la consulta y referenciación de un marco teórico bastante extenso de los principales modelos de e-learning Y segundo momento de implementación del modelo de comunicación realizado con la ayuda de empresas especializadas en construcción y administración de plataformas e-learning

La investigación permitió evidenciar que las estrategias comunicativas adecuadas posibilitan una mejora en el contacto entre el estudiante, el medio y el tutor, lo cual aumenta la motivación en el estudiantado hacia la construcción de su propio conocimiento. Sin embargo, para garantizar el éxito de la plataforma como un medio educativo el modelo comunicativo debe ser diseñado pensando en las particularidades del contexto teniendo en cuenta aspectos como el tipo de programa, población, rango de edades, perfil del docente, motivaciones de estudio, etc.;

Percepciones de los profesores frente a su rol en entornos digitales de aprendizaje en algunas instituciones en Bogotá, Colombia.

Cristina Henning Manzuoli Universitat de Barcelona 2014

Teniendo en cuenta el incremento de los programas académicos que utilizan la educación virtual en Colombia, la autora realiza un estudio que pretende recoger y caracterizar las diferentes percepciones de los docentes en cuanto a su rol como formadores en un entorno digital para entender las actitudes de los mismos frente a estos nuevos espacios educativos que tienen múltiples posibilidades de uso.

Mediante un investigación mixta en la que participaron dos universidades escogidas mediante un muestreo probabilístico intencional, la

autora divide el proceso en dos fases: una primera fase cuantitativa, en la que por medio de encuestas recolecta información sobre el sentir de los docentes respecto a su labor académica y la segunda una fase cualitativa en la que a través de grupos focales y observación analiza de forma más profunda los casos más relevantes encontrados durante el proceso analítico de las encuestas.

El estudio evidencia que los docentes perciben el uso de las TIC enmarcado dentro de la educación virtual como una gran herramienta debido a la gama amplia de posibilidades ofrecidas por esta en el proceso formativo de nuevos profesionales. Entienden que el docente debe acompañar de manera constante el proceso de aprendizaje mediante la formulación de metas posibles y realizando seguimiento de dicho proceso. No obstante, algunos docentes no explotan este campo y siguen enseñando de manera tradicional como si aún estuvieran en el aula, sin dar espacio para el trabajo colaborativo, evidenciando desconocimiento por parte del profesorado de la importancia de su rol dentro de los entornos digitales.

La enseñanza en línea y los cambios en la naturaleza del trabajo académico desde una perspectiva fenomenológica.

Patricia Pocovi Garzón Instituto Tecnológico de Monterrey. Marzo de 2004

Las demandas educativas del siglo XXI han generado alternativas de enseñanza-aprendizaje diferentes a las tradicionales, debido a esto, el uso de las plataformas digitales para la formación académica se ha convertido en una estrategia novedosa y efectiva para este fin. Sin embargo, aún se pretende abordar los procesos de enseñanza en línea desde la misma concepción de la enseñanza en el aula, lo que no es pertinente puesto que los requerimientos propios de cada una y las interacciones son totalmente diferentes. El objetivo central de esta investigación es identificar las

condiciones en las que se realiza la actividad académica en línea y los cambios que sufre a lo largo del proceso.

Por medio de un estudio fenomenológico y centrándose en las entrevistas como instrumento de recolección de datos la autora recoge las diferentes percepciones de estudiantes y docentes obteniendo las siguientes conclusiones investigativas que se pueden dividir en dos segmentos. El primero tiene que ver con la naturaleza del trabajo académico el cual no sufre transformaciones, la esencia de la labor educativa sigue siendo la misma y medio tecnológico solo es una herramienta para construir el conocimiento. Sin embargo, si existe un cambio en lo referente a las características de las actividades y a las condiciones laborales de los docentes quienes deben replantear su quehacer educativo en beneficio del proceso formativo de los estudiantes.

El segundo segmento, se centra específicamente en la labor investigativa de la autora puesto que toda su investigación se realizó a través de medios electrónicos lo que favoreció el desarrollo de habilidades investigativas, aunado a esto garantizó la optimización del tiempo al realizar todo el trabajo sin importar la ubicación de ella ni la de los sujetos que participaron en la investigación.

Modelos tutoriales de educación a distancia a través de TIC. Tareas del docente tutor

María de Lourdes Hernández Aguilar

Universidad Nacional de Educación a Distancia

Madrid 2012

El creciente número de instituciones de educación superior que han optado por implementar sistemas educativos a distancia mediados por las TIC hace necesario pensar en los modelos educativos pertinentes para que

los estudiantes tengan éxito en la construcción del conocimiento en las áreas disciplinares en las que se desarrollan sus carreras. Es por eso que esta investigación plantea como principal propósito identificar los modelos tutoriales de educación y así mismo brindar pautas para la elección de los mismos teniendo en cuenta los perfiles docentes y las especificidades los currículos educativos.

La autora utiliza una metodología de investigación mixta y se centra en la investigación educativa. Mediante la recolección de datos a través de una encuesta con preguntas abiertas y cerradas de aplicadas en instituciones de Educación superior de una región específica de México se recogen las principales percepciones de docentes y estudiantes frente al uso de las TIC, de diferentes programas académicos ofrecidos en la modalidad virtual o mixta.

El estudio identifica básicamente cuatro modelos tutoriales educativos según las funciones cumplidas ((académica, pedagógica, motivacional, tecnológica, organizativa y administrativa) por asesores o tutores en los que se observan las tareas inherentes a sus cargos. En tal sentido, los modelos que surgen son los siguientes: modelo unifuncional, multifuncional, bidimensional y compartido, que son seleccionados teniendo en cuenta la especificidad del curso, el número de estudiantes y el nivel en que se imparta.

Aunque el estudio es muy completo la autora abre paso a nuevas investigaciones que pueden enfocarse hacia la relación docente-estudiante en la educación mediada por las TIC, pautas para la selección del modelo tutorial de educación a distancia y evaluación de los modelos de educación virtual.

“Blended Learning”. la importancia de la utilización de diferentes medios en el proceso educativo

Virginia Eliana Pompeya López

Tesis para el Magíster Tecnología Informática aplicada en Educación

Universidad de la plata

Buenos aires 2008

En este estudio investigativo de maestría la autora realiza un análisis del blended learning enmarcado desde la Tecnología Informática al servicio de la educación. La propuesta introduce recursos propios de la educación presencial y los combina con recursos de la educación a distancia en beneficio del proceso de enseñanza- aprendizaje. El objetivo del estudio es determinar el impacto de la implementación de una propuesta que combina medios diversos de la educación presencial y de la educación a distancia.

Mediante la recolección de datos por medio de un cuestionario diseñado con preguntas de tipo abierto y cerrado aplicado en docentes y estudiantes de una institución de educación superior, se logra observar como los estudiantes se sienten más motivados hacia a construcción del conocimiento cuando se proveen herramientas multimodales en diversos formatos diseñados teniendo en cuenta la especificidad de los temas a tratar. Lo anterior supone el esfuerzo de los docentes para garantizar que la educación virtual sea flexible y se adapte a las necesidades propia de los contextos educativos de los estudiantes lo que requiere una investigación previa de los destinatarios y los recursos con que se cuenta.

Factores que inciden en la retención o deserción del estudiante a distancia

Diana E. Rivera Montalvo

Nova Southeastern University 2011 Doctorado en educación

El auge de la educación a distancia como opción de modalidad educativa para realizar estudios profesionales es un fenómeno mundial. Es palpable el avance tecnológico que al respecto hay en este tema. Sin embargo, poco se ha hablado sobre la permanencia de los estudiantes en dichos programas educativos. Es por eso que esta investigación doctoral tiene como principal propósito identificar las causas asociadas al abandono de los estudiantes de las carreras o a la permanencia en estas de los mismos.

La investigación obedece a un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional donde los datos fueron recolectados mediante una encuesta con preguntas de tipo cerrado que luego fueron analizados para cumplir con el propósito de la investigación. La población escogida para esta investigación fue de 233 estudiantes de una universidad del sur de Puerto Rico y se centró en los estudiantes de administración de empresas.

Del estudio investigativo surgen las siguientes conclusiones. En cuanto a la permanencia de los estudiantes es posible detectar que el mayor aliciente para continuar los estudios a distancia es la flexibilidad de estos programas debido a que les permite a los estudiantes permanecer en sus hogares mientras realizan las diferentes actividades académicas, lo cual favorece el equilibrio entre el ámbito académico y el familiar. En cuanto a los actores que influyen en la deserción de los estudiantes de los programas a distancia destacan dos principalmente. El primero es el hecho de que los exámenes custodiados deben realizarse en sitios determinados y en horarios específicos, lo cual es una limitación para ellos y argumentan que no tiene sentido inscribirse en un programa a distancia si deben desplazarse a un sitio determinado. El segundo punto es el abandono que sienten por parte de los docentes, puesto que no se sienten acompañados en sus procesos de formación. Y el tercero es el factor económico, dado

que muchos deben trabajar y estudiar de manera simultánea y no pueden cubrir los gastos educativos con los salarios percibidos.

La autora recomienda seguir realizando investigaciones sobre el tema puesto que es un campo inexplorado y los estudios puede prevenir problemas futuros con relación a la permanencia de los estudiantes en los programas ofrecidos por medio de la educación virtual.

Componentes para la estructura didáctica de un curso de educación a distancia usando como herramienta las plataformas gestoras

Doctorado en ciencias pedagógicas

Raúl López Fernández

Universidad de Cienfuegos

2010

Los retos de la educación a distancia son bastante grandes debido a que es una opción que en la actualidad se ofrece en gran número de instituciones de Educación superior. Lo más importante de esto tiene que ver con el diseño y desarrollo de los programas de educación virtual para satisfacer las necesidades académicas de los estudiantes. Teniendo claro esto, el objetivo de esta investigación es determinar los elementos que permiten potenciar la estructura didáctica de los cursos a distancia en donde se utilizan plataformas virtuales.

El enfoque cualitativo es el preponderante en esta investigación y se encuentra soportado en un apartado teórico y uno empírico que mediante diversos instrumentos de recolección de datos dan cuenta de la evolución de las estructuras didáctica en la EaD.

La principal conclusión es que al determina los componentes específicos para la estructuración didáctica de los cursos a distancia sobre

plataformas gestoras se la eliminan las falencias específicas planteadas en el contexto investigativo y aportan un ejemplo, validado en la práctica, de la funcionalidad de estos, lo que contribuye al perfeccionamiento de los cursos que utilicen como herramienta las plataformas gestoras.

Aprendizaje colaborativo para la gestión de conocimiento en redes educativas en la web 2.0

Paloma López Sánchez

Universidad Nacional de Educación a Distancia

Madrid 2011

Esta tesis doctoral se centra en el aprendizaje colaborativo como un medio para la construcción y gestión del conocimiento, debido a que una de las particularidades de la educación a distancia es que la gran mayoría de actividades se realizan de manera individual y no se propician los espacios para favorecer los trabajos grupales que permitan la interacción de los estudiantes.

El objetivo de este trabajo investigativo es identificar los beneficios que brinda la metodología de aprendizaje colaborativo enmarcada dentro de los entornos virtuales de educación. El enfoque metodológico dentro del cual se inscribe esta investigación es el mixto, puesto que utiliza instrumentos de tipo cualitativo y cuantitativo. El autor propone la implementación de dos herramientas virtuales para la gestión del conocimiento: la wikiNexu y el sistema KM-educa.

La propuesta investigativa se realiza en instituciones educativas de diferentes comunidades autónomas de España que ofrecen programas profesionales de informática y en estos participan estudiantes y profesores. Dado que esta investigación doctoral es bastante extensa solo se abordan las conclusiones más importantes evidenciadas en revisión bibliográfica.

Una de las más importantes que se puede apreciar es que el aporte de la herramienta virtual wikiNeXU al trabajo colaborativo es bastante significativa por que permitió a los estudiantes construir conocimiento partiendo de los saberes propios que potencian el aprendizaje significativo. Otra de las conclusiones más relevantes tiene que ver con los docentes, quienes debían proponer actividades innovadoras por medio de estas herramientas virtuales pensando en que iban a ser realizadas por grupos que en algunas ocasiones no se encontrarían en un espacio físico sino en un espacio digital.

Por otra parte, y para continuar con la segunda temática relevante en este trabajo, ahora se exponen los antecedentes con relación a la gestión universitaria:

Planificación Estratégica para Gestión Universitaria de la Ciencia, La Tecnología y la Innovación

Medina, Vásquez. Javier. 2013.

La nueva demanda de organización social requiere replantear la producción del conocimiento y su funcionalidad. Quienes se encargan de esta producción son las comunidades de educación superior por tanto cruzar los diferentes componentes sociales resulta fundamental en la búsqueda de estrategias alentadoras de estas necesidades.

El ejercicio estudiado de Brasil permite ver como la inversión científica que se hace en las comunidades académicas; proyecta niveles más altos en las posibilidades de producción, usando como punto de partida las bases del capital humano. En tanto el trazado de las rutas de formación académicas esté atravesando las diferentes necesidades sociales, se pueden abordar desde un mismo punto varios procesos que permitan trabajos integrados optimizando las políticas de este, para disminuir gastos e inversiones en pro de hacer más efectivo el recurso.

En esta perspectiva se procura, anticipar para resolver. Teniendo claros los planes, acciones y métodos de cada tarea. Lo anterior se sustenta en el pensamiento estratégico, es decir la revisión minuciosa de pasos, campos y niveles entre otros, del fenómeno o proceso diseñado. Así se origina la cultura estratégica, proyectar manifestaciones de la cognición en sintonía con las anteriores, pero mirando siempre hacia un futuro próximo y uno lejano.

La transformación requerida dentro del diseño se plantea en forma de espiral, donde cada paso implica el anterior y en cada avance se vuelve más complejo en el proceso tocando en la travesía distintos elementos que profundizan el aprendizaje.

Estudios e Investigaciones. Formación en buenas prácticas docentes para la educación virtual

Revista iberoamericana de Educación a Distancia. Vol. 19 No. enero de 2016. Durán Rodríguez, R, Estay- Nicular, c. pg. 209 - 232

Se observa como la educación superior ha pasado de tener una función social para convertirse en un producto que día a día se instaure dentro de las comunidades en búsqueda de ambientes más competitivos, eficaces y eficientes y que a través de la investigación permite la distribución del conocimiento.

Es importante revisar la calidad de la práctica educativa desde la planificación y evaluación permanente. Particularmente se tendrá en cuenta la base tecnológica y las competencias de los profesores. Teniendo en cuenta estos elementos y aspectos, la educación virtual se propone ofertar desde espacios, tiempos y lugares particulares a contextos y personas, con necesidades individuales que sumándose una a otra se

convierten en procesos colectivos que permiten trabajos cooperativos ofreciendo proyectos contextualizados.

En esta revisión el profesor, en su rol de orientador, no es en un cúmulo de tutoriales; pues debido a la disponibilidad de recursos de internet; se podría demeritar su aporte cayendo en esto. Entonces el planteamiento sería: ¿cómo plantear retos en la institucionalidad de la pedagogía virtual para conseguir una permanente e innovadora alfabetización digital? El análisis del estudio de Rodríguez, mostró que la educación virtual es significativa en tanto permite la flexibilización del currículo, en competencias, planes, metodología, estudiantes, incrementando la participación de la población y permitiendo una amplia gama de escenarios de acción.

Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y Calidad

Sander, Benno.

Este trabajo examina cómo se da la construcción del conocimiento desde la tendencia de administración en la educación latinoamericana.

El marco de este estudio se da dentro de las ciencias sociales, especialmente en el ámbito político y cultural. Políticamente ha obedecido a necesidades de producción de las sociedades avanzadas que se garantizan la mano de obra latina. Y culturalmente se quiere inscribir en un movimiento que permita beneficiarse de lecciones del pasado para no subsumirse en los errores, sino más bien comprometerse con alternativas de solución de situaciones actuales en cada contexto.

El desafío para la gestión educativa se orienta a la búsqueda de participación de la comunidad desde sus necesidades sentidas;

potenciando contribuciones y superando limitaciones, haciendo a un lado los elementos centralizadores y en últimas alienantes.

Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación.

Morantes Higuera, Adriana Elizabeth y Acuña Corredor, Gustavo Adolfo. Revista Zona próxima. No. 18 enero-junio de 2013. Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte. Pg. 24 a 56.

Se resalta la importancia de la educación a distancia como una alternativa del acceso a la educación, en lugares donde las instituciones físicas no hacen la presencia suficiente; el trámite que se origina de esta necesidad es el objeto del trabajo de estos dos investigadores.

Es imprescindible resaltar el papel que ha jugado la tecnología en la educación a distancia, especialmente en el siglo XX y XXI, convirtiendo el internet en la herramienta de conectividad fundamental para mediar procesos entre el estudiante y el docente.

Sin embargo, a la anterior situación anterior se le detecta el obstáculo de la consecución de los equipos que definen en principio la esencia de esta educación. De aquí la importancia de la forma para administrar los recursos y metodología que se implementan para el fortalecimiento de esta. Por ejemplo, para el caso colombiano, citando a Duque (2009) se observa la baja preocupación por modelos de gestión universitaria adecuados a los contextos específicos. (Implicando: normatividad, procesos, políticas, procedimientos, principios, diseños, competencias, desempeños, filosofías, entre otros).

Dentro de las recomendaciones para hacer gestión académica de la educación superior se tienen en cuenta: la estructura e infraestructura, la proyección institucional de contexto y la atención a problemáticas de la región.

Enfoques y Modelos de Evaluación del E-learning.

Rubio, María José. RELIEVE revista electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 9 No.2 pg 01 – 120. 2003.

Aprendizaje on line, aprendizaje electrónico, uso de tecnologías basados en internet. Permite la actualización y almacenamiento inmediato, uso de estándares tecnológicos y visiones amplias en la formación diferente a la tradicional, siempre y cuando las infraestructuras estén mejoradas.

Hay diferentes metodologías para la educación a distancia, basadas en necesidades, en procesos, en productos y en resultados, al compararlas, aspecto en el que se centró esta exploración se encuentra que la evaluación ha concedido a la calidad un nutriente primordial en tanto que plantea con mayor precisión estándares para el campo virtual.

En el ciclo de análisis comparativos, se encontró que cada vez que este reinicia, retoma lo exitoso mejorando el proceso considerablemente, a esto se le han denominado buenas prácticas, proponiendo así que la funcionalidad sirva como soporte del campus virtual en virtud de la calidad.

Líneas de investigación y tendencias de la educación a distancia en América Latina a través de las tesis doctorales

Pérez García, María y García Aretio, Lorenzo. Publicación electrónica ResearchGate Universidad Nacional de Educación a Distancia. (UNED). España. Enero 2014.

Dentro de este trabajo los autores retoman que la divulgación del conocimiento aporta para el desarrollo de la sociedad; porque permiten la satisfacción de necesidades. Y en estos tiempos los países de América Latina han sido reveladores, aumentando las transformaciones sociales y el desarrollo económico desde el ámbito de la producción científica.

Lo anterior se ha logrado por medio de procesos comunicativos que van a la par con la investigación; así se evidencian las destrezas para profundizar un conocimiento y la significación de estos en el campo profesional. Uno de los aportes más importantes a este aspecto lo han establecido las tesis doctorales, que brindan revisiones de literatura especializada en diferentes aspectos mediante la cual se percibe la evolución y caminos de la investigación de la modalidad de educación a distancia; como por ejemplo el análisis de Estados Unidos de Rourke y Szabo (2002), para determinar eficacia y deficiencia de la investigación a distancia, puntos de referencia para la mejora de la calidad de la educación superior a distancia y puntos de referencia para futuras investigaciones.

Aunque la finalidad del caso de este estudio es identificar las fuentes primarias que suponen las tesis doctorales de la educación a distancia, para conseguir esto, fue necesario hacer una base de datos propias donde se identificarán los elementos claros y las fuentes de donde están se han registrado, que en muchos casos no es fácil de conseguir; debido a que la defensa de las tesis no es muy común, entre los resultados se encontró el

alto porcentaje que tiene Brasil en este ejercicio, a seguir está Venezuela mientras que el de Colombia es el mínimo.

La Educación Superior a distancia /virtual en Colombia.

Facundo, Angel H. Ph.D. IIESALC Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina.

Para este estudio, la educación virtual no es el mero uso de tecnologías de la información y la comunicación, sino que va más allá de estas; por lo tanto, ha preferido denominarla distancia/virtual e informática educativa.

En los procesos comunicativos actuales las diferentes gamas de tecnologías son muy amplia, facilitando así la cantidad de información sobre un aspecto o fenómeno de estudio; los cuales se han ido adecuando a las necesidades educativas específicas de los educandos.

Uno de los puntos principales de partida de esta demanda educativa son los amplios procesos de producción de los mercados y sus relaciones internacionales, por esto se vio con mucho auge en las funciones, donde la aplicación y rentabilidad económica y social lo permitía; el ámbito de la educación no profesional.

Se pudo observar entonces que el incremento de instituciones de educación superior y la oferta de programas iba paralelo a la penetración de equipos tecnológicos, aunque todavía era baja la adquisición de estos debido a los altos costos y tarifas.

Cabe anotar que la ausencia de políticas claras en estos momentos dificulto el surgimiento y valoración entre las sociedades de este tipo de educación. Un claro ejemplo es que, a nivel pedagógico, donde se ha

requerido alfabetizar a los docentes tanto como a los estudiantes para iniciar esta modalidad de educación, ya que el grado de desarrollo es muy escaso.

Se puede establecer que la tendencia del momento en esta modalidad de educación esta hacia ciencias básicas, agroindustriales, ciencias de la salud ingeniería y afines. En cuanto a programas está dada en diplomados, especializaciones y maestrías, en cuanto a instituciones se concentra más en instituciones privadas que en públicas.

2.1.2 Contexto

La transformación de la estructura social y el proceso de globalización que identifica nuestra época se manifiesta en todos los ámbitos y en todas las ramas del conocimiento humano. Este nuevo desarrollo incrementa considerablemente la posibilidad para que el país continúe en su proceso de alfabetización digital, y dentro de este marco, toma especial relevancia la educación a distancia. Adicionalmente, dado que la información se ha convertido en un recurso estratégico y fundamental para las personas y las organizaciones, y el crecimiento de las tecnologías que ayudan a su manejo es vertiginoso, resulta importante exponer los elementos que al respecto han sido revisados, para tener un mejor panorama de la temática y problemática a tratar.

2.1.2.1 *Contexto internacional*

El proceso evolutivo de la educación a distancia en el contexto internacional es suficientemente descrito por investigadores de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2011). Cabe destacar en este punto las siguientes ideas:

La Educación a Distancia – EaD, data del siglo XIX en Europa. Son pioneros países como Rusia (1850), con su Instituto para la enseñanza por

correspondencia, Alemania (1856), que inauguró la enseñanza por correo con el Toussaint y Langenesehdt, ofreciendo el estudio de idiomas, y, por último, Suecia (1889), que cuenta con el Hermods Institute, y que atiende hasta la fecha a una población estudiantil de más de 150 mil estudiantes.

En el siglo pasado, sobre los años treinta, Europa y Estados Unidos hacían uso de la radio y el periódico como mediación pedagógica para alfabetizar y capacitar a los profesores rurales y de fomento a la salud. En vista de los conflictos armados de la década siguiente, esta alternativa se potencializa y se visualiza como una posibilidad de educación, al menos para los adultos.

En 1873 la Universidad Cabo Buena Esperanza incursiona en la EaD en el nivel universitario. En 1951 se dedicó a enseñar por correspondencia y para 1983 tenía cerca de sesenta mil estudiantes.

La principal expansión de la EaD se observa entre los años setenta y los años noventa del siglo pasado: al principio de la década de los setenta, en Europa Occidental y del Este se tenían identificadas tres universidades con la modalidad a distancia, ubicadas en Francia, la Unión Soviética y África. A mediados de esta misma década esta metodología educativa ya estaba en Reino Unido, España, Japón, Israel y Canadá; para la siguiente década se implementa en Irán, Pakistán, Países Bajos, Alemania Federal, China, Tailandia, Costa Rica, Colombia y Venezuela. En África se fundaron más de 20 instituciones a distancia entre 1960 y 1975. En el continente australiano, en solo 8 años comprendidos entre 1972 y 1980, se incrementaron en más de un 100%. Para esa época, la radio y la correspondencia constituían lo que hoy para nosotros es la Internet.

Las organizaciones de EaD para el nivel superior empezaron a denominarse “abiertas” y atendían a la siguiente definición: “Una Universidad Abierta es aquella universidad que mediante una metodología innovadora y un currículum elaborado a partir de las demandas de los propios educandos y del

medio social, ofrece estudios de tercer nivel a una población de adultos en el lugar donde reside, en el entendimiento de que esa población está limitada o imposibilitada para optar por estudios escolarizados” Algunas consideraciones sobre el concepto de Universidad Abierta: Nelly de Lugo- 1 Conferencia Latinoamericana de Educación Superior. Costa Rica, 1981.

Actualmente se pueden identificar diversas formas organizacionales en las instituciones que ofrecen EaD: las que ofrecen estudios presenciales y a distancia (duales coordinadas o bimodales) y las que ofrecen exclusivamente educación a distancia, entre las que se cuentan las universidades virtuales.

Centrándonos en las instituciones características que ofrecen específicamente la modalidad abierta y a distancia están, la Open University (OU) de Inglaterra, considerada como pionera dentro del campo de la tele-educación y atendiendo a más de 100 mil estudiantes con un sofisticado sistema de educación por medios múltiples, o multimedia. Textos, radio, televisión, tutorías telefónicas, kits de laboratorio y varios centros de estudio; y la Universidad de Educación a Distancia de España (UNED) que atiende aproximadamente el 30% del alumnado de ese país. En el Continente Americano se tienen como representantes de esta modalidad a la Universidad Abierta de Venezuela (UNA) y la Universidad Estatal de Distancia San José (UNED-San José), en Costa Rica y la Universidad Abierta y a Distancia (UNAD), en Colombia.

También se han clasificado como Megauniversidades, por ser exclusivas de educación a distancia para el nivel universitario y con una población mayor a cien mil estudiantes, algunas instituciones que se encuentran en Francia, Sudáfrica, Inglaterra, España, Tailandia, China, Turquía, Corea del Sur, Indonesia, India e Irán.

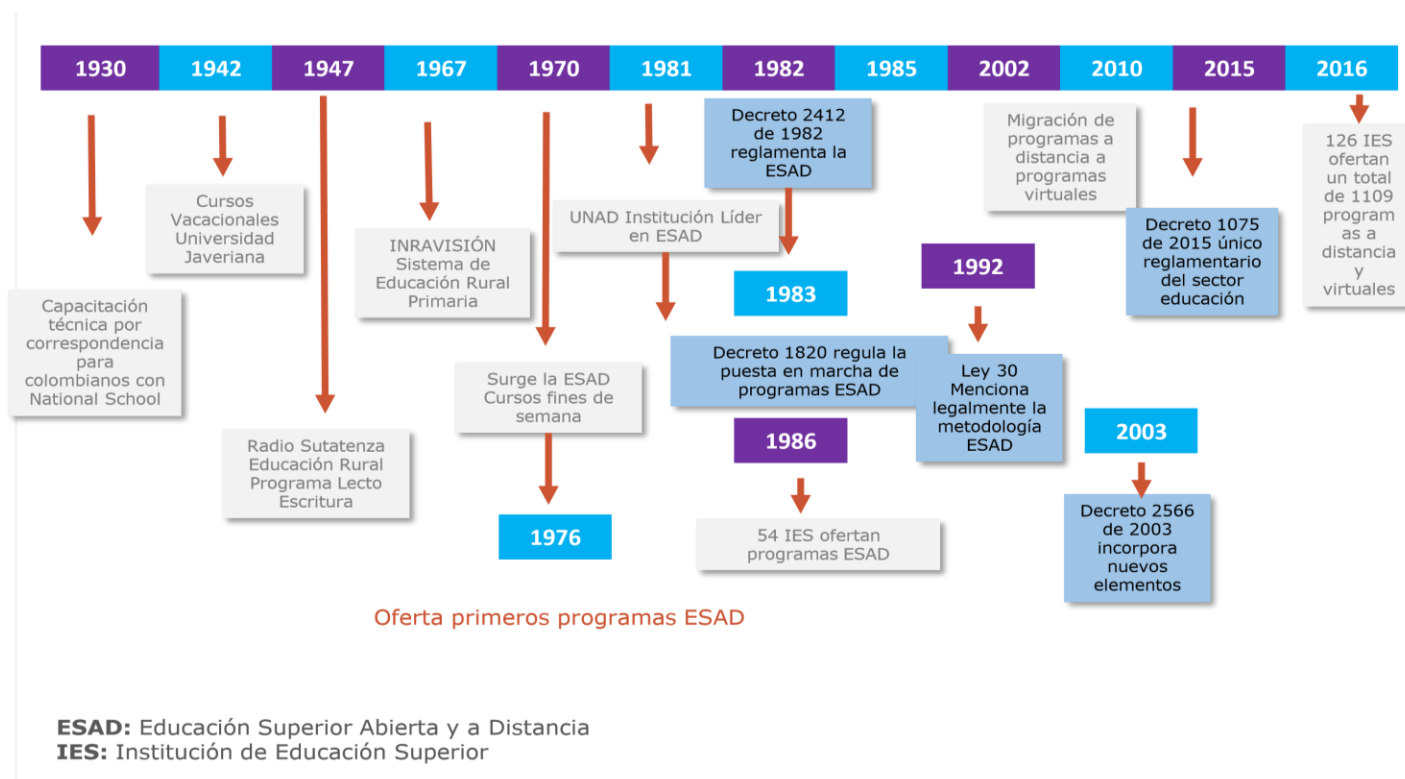
Las Universidades Virtuales han tenido gran impacto en este fin de siglo por su gran cobertura, dentro de las más recientes se encuentran la Western

Governors University iniciada en 1998, Confederation of Open Learning Institutions of South Africa y el World Campus que entró en función en 1997.

La visión y el futuro educativo mundial se evidencia en la promoción que hacen organismos internacionales como United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Mundial (BM), entre otros, para desarrollar este tipo de modalidad educativa alternativa.

2.1.2.2 Contexto nacional

Figura 2. Línea de tiempo educación a distancia



Fuente: MEN 2016

Desde 1930 se empezó a vislumbrar en Colombia la educación a distancia, cuando el gobierno empezó a extender la cobertura del sistema educativo para tecnificar los procesos de enseñanza, accediendo a personas de sectores rurales por medio de órganos como la Acción Cultural Popular, la televisión educativa, los programas extensivos del SENA y las campañas de Cultura Aldeana).

En la década del cincuenta, se observaron avances en el camino de llevar educación y cultura a todas las regiones del país. Se sumaron la televisión, la radio y el cine a esta iniciativa y fue el obispo José Joaquín Salcedo Guarín, creador de la Acción Cultural Popular, quien en Radio Sutatenza y la “escuela radiofónica” logró una capacitación masiva de campesinos.

A partir de 1953, gracias a la colaboración de la UNESCO, la Acción Cultural Popular lanzó sus primeras cartillas de estudio, y se creó el periódico “El Campesino”. Dentro de la Alianza para el Progreso ideada por John Kennedy para América Latina, estuvo la educación a distancia dentro de las estrategias para llevar la educación básica a los sectores urbanos marginados y al campesinado. La Televisión Educativa en Colombia (1960-1967), también con el apoyo de los Estados Unidos de América, usó la televisión como apoyo didáctico.

A principios de 1970 la Televisión Cultural intentó retomar el camino, pero se enfrentó con problemas como el bajo nivel de sintonía y la escasa articulación con otras políticas gubernamentales. Asimismo, iniciativas como “Programa jornada especial” (Universidad del Quindío), “Educación de hombres nuevos” (Universidad Javeriana), “Plan de profesionalización docente” (Universidad del Valle) o “Universidad Desescolarizada” (Universidad de Antioquia) empezaron a contar (1973) con el apoyo del ICFES (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior).

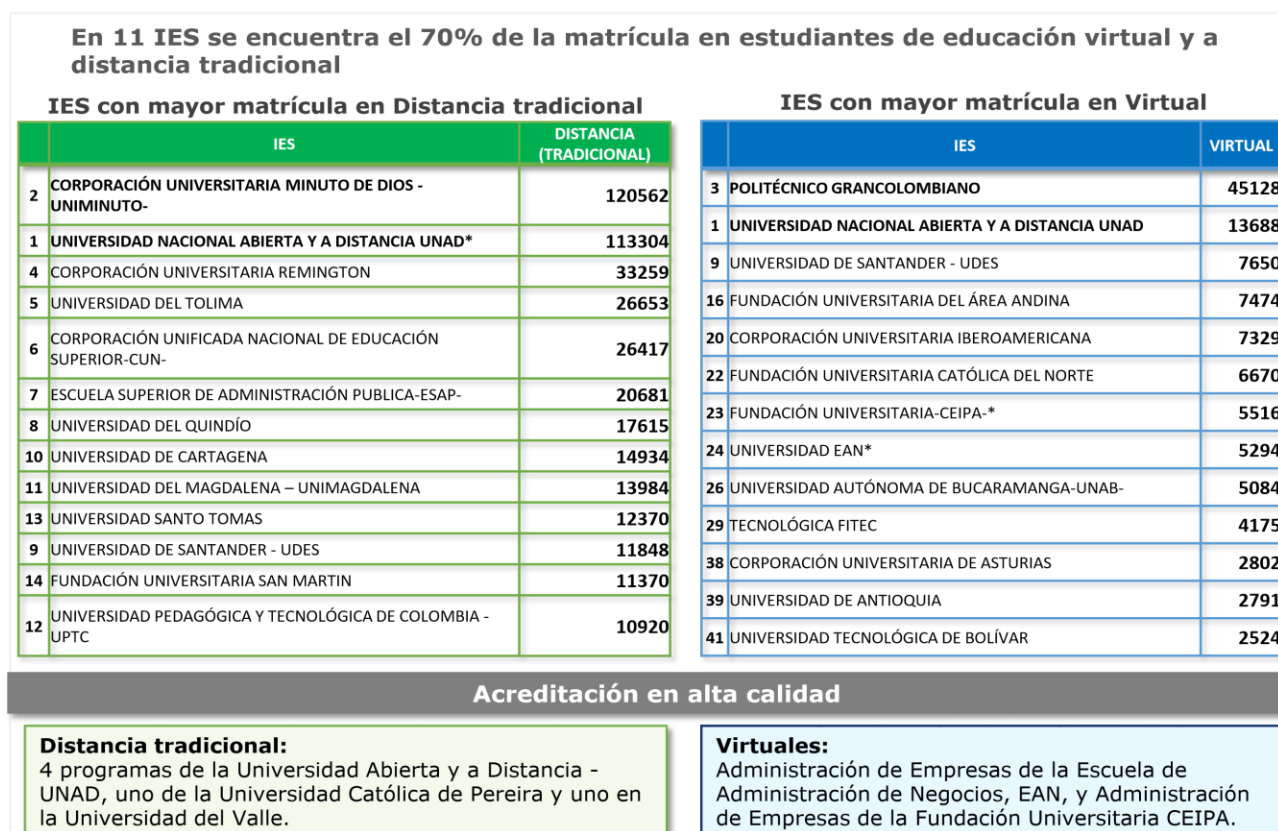
En 1975 la Universidad Santo Tomás le apostó a la educación a distancia, en concordancia con el Programa Nacional de Educación a Distancia de 1975

(ratificado por el gobierno colombiano en el decreto 089 de 1976), sumándose a las universidades arriba mencionadas; pronto su ejemplo fue imitado por las Universidades del Cauca, de los Andes y Tecnológica de Pereira.

En 1983 se creó la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (1983) para ofrecer educación superior a la población marginada, al proletariado y a los nuevos sectores de trabajadores ansiosos por optimizar su formación académica.

Desde esa época hasta nuestros días, la revolución tecnológica, la globalización y los medios interactivos de comunicación permiten un mayor y más fácil acceso de la población a programas educativos. Es un hecho que, gracias al Internet, a los computadores y a las TIC, estamos viviendo la era de la educación a distancia.

Figura 3. Estudiantes matriculados en EaD 2016 IES Colombia



* Fuente: SNIES - Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - Agosto 2016

Gestión universitaria en Colombia

En la Ley 30 de 1992 (Congreso de la República) “Por la cual se organiza el Servicio Público de Educación Superior” se menciona el objetivo de garantizar la autonomía universitaria. Es así como a la universidad oficial se le reconoce una naturaleza jurídica especial, la de ser “entes universitarios autónomos” cuya autonomía o capacidad de gestión, entre otros aspectos, los habilita para darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas y adoptar sus correspondientes regímenes.

No obstante, la Corte Constitucional ha aclarado en diferentes fallos que la “la autonomía universitaria no es soberanía educativa” pues si bien otorga un margen amplio de discrecionalidad a la institución superior, le impide la arbitrariedad. No puede predicarse como garantía consagrada en el Artículo 69 de la Constitución, la inmunidad de los actos de las Universidades que sean susceptibles de vulnerar el ordenamiento jurídico vigente; los altos fines sociales que persigue la autonomía universitaria no pueden servir de excusa a los centros docentes para el aprovechamiento propio.

Amerita recordar que a las IES las rige un gobierno universitario, es decir, aquella estructura que ejerce la actividad de conducción, dirección y administración de la institución de educación superior. Dicho gobierno, goza de la autonomía amparada en el texto constitucional, para autogobernarse y desarrollarse dentro de los alcances y límites establecidos en un Estado Social de Derecho, esto es, bajo el imperio de la Constitución Nacional, la Ley y sus propias normas internas. Dicha estructura conformada por los órganos de dirección (Art. 62. Ley 30 de 1992) son el Consejo Superior o Consejo Directivo, el Consejo Académico y el Rector.

Se ha señalado que las características del gobierno universitario son: que sea participativo, democrático, legítimo y eficaz para que tenga la efectividad

requerida. Pero siguiendo a Sanabria (2006) en su trabajo denominado “La gestión de la universidad colombiana: algunos fundamentos, realidades, propuestas y oportunidades” se puede observar una concepción empresarial que ha impregnado la institución universitaria, privilegiando la formación, por encima de la investigación, la extensión y la gestión.

Morantes & Acuña (2013), por su parte han indicado que el concepto de modelo de gestión ha venido incorporándose como soporte para la administración de las organizaciones. El citado concepto ha girado en torno a lo que muchas instituciones de educación superior observaron y aprendieron de algunas universidades más antiguas, junto con la organización conocida de algunas instituciones extranjeras; no obstante, la experiencia y trayectoria en este tema está enfocada principalmente en el manejo de programas y facultades que operan en metodología presencial.

Consecuencia de lo anterior, es también la oferta académica que registra la nación en cuanto a programas diseñados y ofertados en modalidad a distancia, tanto en pregrado como en posgrado.

Necesidades, tendencias, lineamientos y normatividad asociada a la educación a distancia EaD

Ahora, se exponen algunos de los referentes más importantes, nacionales e internacionales, que son valiosos ya que contienen información sobre necesidades, tendencias, lineamientos y normatividad asociada a la educación a distancia EaD:

- a) Desde la UNESCO (2011) se ha orientado que el Estado, los gobiernos e instituciones de educación superior, adopten los enfoques estratégicos sobre las TIC en Educación en América Latina y el Caribe. Recientemente se entregó “el análisis regional de la integración de las TIC en la educación y de

la aptitud digital (e-readiness)” en él se enfatizó el compromiso por la calidad de la educación, la necesidad de garantizar la igualdad de oportunidades para todos y la educación a lo largo de la vida. Se infiere que la tecnología tiene efectos multiplicadores, pues a través de ella se puede llegar a lugares remotos (rurales o inaccesibles), posibilita que las personas adquieran habilidades para competir en la economía mundial acometiendo el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada, facilitando la movilidad social en el entendido que por medio de una fuerte política, planes y estrategias sobre el uso de las TIC en la educación se da respuesta a las metas y orientaciones internacionales en términos de cobertura educativa, siempre y cuando se adopte una actitud generalizada de mejor acceso a la TIC. El análisis también refirió que “tanto los programas de desarrollo profesional para docentes en ejercicio, como los programas de formación inicial para futuros profesores deben comprender en todos los elementos de la capacitación experiencias enriquecidas con TIC.”

- b) Así, la orientación para América Latina es que los programas de formación de docentes integren de manera intencional estrategias centradas en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aplicadas a la educación, pues, dentro del meta N° 2, se ha establecido la necesidad de utilizar las TIC para conectar a escuelas primarias y secundarias. Y la N°. 7 planteó la perentoriedad por adaptar los planes de estudio de las escuelas primarias y secundarias al cumplimiento de los objetivos de la sociedad de la información.
- c) The NMC Horizon Report (2017), es un proyecto de cooperación en el cual se destacan y describen tecnologías emergentes que impactarán en la educación en los próximos cinco años en las cuales se identifican metas a corto, mediano y largo plazo.

- d) En la actualización del documento competencias TIC para docentes realizada en el año 2011 se hace referencia a la importancia de no solo en tener los conocimientos pedagógicos y tecnológicos en el uso de herramientas, sino también en la importancia de transmitir conocimiento de manera colaborativa apoyando así una sociedad que está basada en la información y el conocimiento. Es así como se le da importancia a la apropiación de conocimientos en tres niveles, a saber: alfabetización tecnológica, profundización en el conocimiento y creación del conocimiento.
- e) El XIV Encuentro Internacional Virtual Educa 2013 demostró que, de 2.405.518.376, usuarios a nivel mundial, el 10.6 % (254.915.745) del 100% son usuarios de internet en Latinoamérica y por su parte en Colombia hay más de 6 millones de suscriptores a internet, de los cuales 135 mil docentes están capacitados en TIC.
- f) Los resultados de los planes y estrategias del Ministerio de las TIC en asociación con el Ministerio de Educación identifican un importante avance en infraestructura física, tecnológica, cualificación e implementación de estrategias tendientes a optimizar el uso de las TIC, dentro de los datos y metas para 2014 se encuentran los siguientes: el Proyecto Fibra Óptica, ha llegado a 551 municipios de 28 departamentos, la meta es llegar a 1078 municipios conectados en 2014. Puntos Vive Digital. Hay más de 100 centros de acceso comunitario para que personas de estratos bajos se capaciten en Internet en 23 departamentos, la meta para 2014 es llegar a 800 centros. Aulas Conectando Sentidos. 25 aulas a nivel nacional para las personas con discapacidad, Programa “Computadores para Educar” 18 departamentos beneficiados. Kioscos Vive Digital para el acceso a Internet en sectores rurales, la meta 2014 es pasar de 100 a 2144. Vive digital Regional 32 departamentos con planes en tecnología. Red en Tic confió, busca prevenir el matoneo y la pornografía ha llegado a 25 departamentos, 500 conferencias

y 78000 beneficiarios. Redvoción, programa para la realización del trabajo social a través del uso de la tecnología.

- g) El gobierno ha detectado las falencias en la formación de docentes en nuestro país y por ello ha realizado un estudio que se ha denominado Tras la excelencia docente: cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos, impulsado y financiado por la Fundación Compartir, y realizado por investigadores de la Universidad de los Andes, la Universidad del Rosario y la Universidad de Southern California. Se trata de una propuesta sistémica que, de implementarse, logrará transformar la calidad educativa a través de la excelencia del componente escolar más importante para el aprendizaje: los docentes. A partir del diagnóstico y de las lecciones aprendidas de la experiencia internacional, el estudio propone una intervención sistémica alrededor de los docentes concentrada en cinco ejes estratégicos: formación previa al servicio; selección; evaluación para el mejoramiento continuo; formación en servicio; y, remuneración y reconocimiento. La propuesta pretende que Colombia logre atraer a los mejores bachilleres a la docencia, brindarles una excelente formación, retenerlos y promover su formación en servicio para garantizar una alta calidad del ejercicio docente.
- h) El presidente de la República, Juan Manuel Santos, convocó al país a lograr una meta que él mismo calificó de ambiciosa: “ser la nación más educada de América Latina en el año 2025”. El llamado lo hizo durante el foro ‘Estrategias para la enseñanza educativa, el camino para el desarrollo y la equidad’ organizado por la Fundación Compartir, durante el cual el presidente de la organización, el empresario Pedro Gómez Barrero, y la gerente general, Isabel Segovia, le presentaron oficialmente al Primer Mandatario los resultados del estudio ‘Tras la excelencia docente: Cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos’, con el que la Fundación Compartir busca promover un compromiso social para reducir la

inequidad y lograr desarrollo social y económico mediante una reforma educativa que tenga al docente como el centro de la transformación. “El estudio traza una hoja de ruta ambiciosa y está basado en cuatro casos de estudio, naciones que utilizaron la mejoría de la calidad docente como motor de sus grandes saltos en educación y por ende en su desarrollo (...) Estoy plenamente de acuerdo con la idea de que los docentes son la base de la calidad de la educación, por eso vengo a decirles que este estudio oficialmente lo adoptamos como nuestro, porque llegó la hora de poner a los docentes, maestros, como prioridad”, señaló el presidente Santos.

- i) El Departamento Nacional de Planeación Colombiano y la Academia Nacional de Ingeniería de los Estados Unidos plantean escenarios que corresponden a la visión de las necesidades futuras de acuerdo a los avances tecnológicos que el mundo y el país tendrán en los próximos años.
- j) El programa Visión Colombia 2019 (2015) del gobierno nacional, es un ejercicio prospectivo de planeación, cuyo objetivo es servir como punto de partida para pensar el país que se quisiera tener en el momento de la conmemoración del segundo centenario de vida política independiente, a celebrarse el siete de agosto de dos mil diecinueve. Las tres condiciones determinantes que componen el ejercicio son: un mundo en transformación, un territorio privilegiado y una población en transición.
- k) Ley 1221 (2008) por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC). Entiéndase teletrabajo como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre

el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

- l) El Plan Nacional de TIC 2008-2019 (2008) plantea la necesidad generar diversas estrategias para que los colombianos utilicen las TIC con el propósito de reducir brechas de inequidad social entre las personas a partir de los procesos de cualificación y masificación que promueve el uso pedagógico de las TIC, situación que de manera importante redundará en más y mejor inclusión social, atención a población vulnerable y competitividad.

En coherencia con lo anterior, el gobierno nacional ha dispuesto rutas, metas e indicadores, a través de programas, estrategias y acciones que promueven desde la generación y adopción de políticas nacionales y de ente territoriales, en acceso a internet, fibra óptica, ampliación de cobertura del programa computadores para educar, instalación de puntos vive digital, aulas conectando sentidos, instalación en sectores rurales de kioscos vive digital, entre otros.

- m) El Programa Nacional de Uso de Medios y Tecnologías de Información y Comunicación en Educación (MTIC), del Ministerio de Educación Nacional, que nace como uno de los programas estratégicos para la competitividad en la educación básica y superior.
- n) El Plan Nacional Decenal de Educación - PNDE 2006-2016. MEN (2014), cuya formulación contempla cuatro capítulos: el primero y el segundo recogen cada uno cuatro temas y el tercer capítulo aborda los dos temas restantes. El Plan tiene un cuarto capítulo, dedicado a establecer los mecanismos de seguimiento, evaluación y participación. Los diez temas se desagregaron en macro objetivos, objetivos, macro metas, metas y acciones.

- o) PlanEsTIC. MEN - Univ. de los Andes (2008). A partir del reconocimiento de las experiencias de las IES y de la revisión conceptual de algunos marcos internacionales, se plantearon los lineamientos para la formulación o fortalecimiento de planes estratégicos de incorporación de TIC en IES.
- p) Plan Vive Digital Colombia 2010-2014 (2013). Contiene el plan de tecnología de estos cuatro años en Colombia, que busca que el país dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional.
- q) Ley de Ciencia y Tecnología 1286 (2009) tiene como objetivo “fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.”. En su artículo número 2 propone como objetivo “fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes”.
- r) El documento CONPES 3527 (2008) que presenta la política nacional de competitividad y productividad orienta los objetivos propuestos en el campo de acción de educación y competencias laborales, dentro de los cuales otorga relevante importancia al “uso y apropiación de medios y nuevas tecnologías, garantizar el acceso de toda la población a las TIC y generar la capacidad para que las personas puedan beneficiarse de las oportunidades que ellas ofrecen.”
- s) El documento CONPES 3582 (2009) que presenta la política nacional de ciencia, tecnología e innovación (CTel), señala que estos elementos son fuente de desarrollo y crecimiento económico, y estableció como una de las

estrategias para alcanzar este objetivo fomentar la innovación en el aparato productivo colombiano a través de un portafolio o conjunto integral de instrumentos que tenga los recursos y la capacidad operativa para dar el apoyo necesario y suficiente a empresarios e innovadores

- t) El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (2015) identifica estudios comparativos en los cuales se evidencia la baja inversión en investigación, situación que dificulta generar innovación en los distintos sectores, por lo anterior el Gobierno refiere que “Se requiere, como primera medida, promover la innovación y emprendimiento en todas las etapas de formación, desde la educación primaria y la educación superior, no solo fomentar la innovación y el emprendimiento empresarial entre estudiantes, sino también entre profesores e investigadores.” (Plan nacional de desarrollo 2010-2014). En el cumplimiento de su visión del país, en el que proyectan ocho ejes importantes: Se mejorará las capacidades de los profesores de educación básica y media en TIC y se promoverá la incorporación del uso de estas tecnologías como herramientas académicas y educativas. Se incentivará la innovación pedagógica y el uso de las nuevas TIC para la formación de competencias digitales y se busca que las TIC, Se integrarán al proceso pedagógico de los docentes y estudiantes de las Instituciones Educativas.

- u) El Plan de Desarrollo 2012 – 2016 Bogotá Humana (2012) señala en el eje uno: una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo, que tiene un objetivo enfocado a “ampliar las capacidades que permitan a la ciudadanía la apropiación de saberes. Estimular la producción y apropiación social de ciencia, tecnología, la creación e innovación para el desarrollo del conocimiento científico, mediante la investigación básica y su aplicación en procesos de innovación social, creativa y productiva que permitan fortalecer las capacidades endógenas de la economía bogotana, que apoyen los procesos de transformación social, la diversificación y el fortalecimiento de la

estructura productiva de Bogotá y la región en que está inscrita”. De igual manera, en el eje tres: una Bogotá que defiende y fortalece lo público, explicita su objetivo para “implementar el uso de las TIC en la unificación y articulación de la información y producción de conocimiento entre entidades; promover, fortalecer y coordinar acuerdos, alianzas, cooperación e intercambios nacionales e internacionales dirigidos a mejorar las relaciones de la ciudad”.

- v) En el 2008 el Ministerio de Educación - MEN, en la política educativa prosperidad para todos, presento el documentó Competencias para el Desarrollo Profesional Docente con el objetivo de “preparar a los docentes de forma estructurada, para enfrentarse al uso pedagógico de las TIC, participar en redes, comunidades virtuales y proyectos colaborativos y sistematizar experiencias significativas con el uso de las TIC”. El citado documento fue actualizado en el año 2013 teniendo en cuenta políticas internacionales, nacionales, informes de tendencias educativas y procesos de formación desarrollados por el MEN; haciendo énfasis en la integración y pertinencia de las TIC con el fin de hacer aportes significativos a la calidad educativa, se plantean cinco competencias, la tecnológica, pedagógica, comunicativa, de gestión e investigativa, las cuales se desarrollan en diferente niveles o grados de complejidad, que son exploración, integración e innovación. Adicionalmente, permite evidenciar el compromiso del Ministerio de Educación en cuanto a “educar con pertinencia para la innovación y la productividad”, haciendo énfasis en la necesidad de contar con más y mejores contenidos educativos virtuales que buscan fortalecer procesos de formación docente en el uso de las TIC, a través de diversas estrategias como “Desarrollo profesional docente, para incentivar el mejoramiento de las prácticas educativas que hacen uso de las TIC y fortalecer las competencias de los docentes”, y “Educación virtual, mediante el acompañamiento para la gestión y producción e-learning en IES” (MEN - Ministerio de Educación Nacional, 2013).

- w) De otra parte, la formulación de políticas orientadas a la inclusión social (Instituto de Estadística de la UNESCO (UIS)), evidencia que Colombia se ubica en el puesto N° 11 de 30 países de América Latina, con conexión a internet, lo cual permite evidenciar alta cobertura a nivel nacional, por ello,
- El gobierno...debe ofrecer este sistema educativo igualdad de oportunidades para la obtención de conocimiento, educación y aprendizaje a lo largo de la vida; para todos los ciudadanos, en un marco flexible y global, centrado en el estudiante, y orientado a desarrollar su vocación, sus aptitudes, sus habilidades y su potencial. Para ello será necesario que todos los estudiantes del país tengan acceso a estas tecnologías.
- x) También se encuentra que las políticas orientadas a la competitividad, concentran su desarrollo y dinamización a partir de las tecnologías de la información, las “TIC no serán una opción sino una exigencia para las entidades de Gobierno, que se convertirán en usuarios modelo y desarrollarán proyectos que incentiven el uso y apropiación de las TIC por el sector productivo, las comunidades y los ciudadanos” en ese sentido las nociones de sociedad de la información y la masificación de los procesos educativos, dan respuesta a los compromisos formulados desde las políticas y los planes en TIC.
- y) Proyecto e-learning (2014) Es una iniciativa del MEN y Renata para apoyar a las IES que desean crear programas virtuales o virtualizar programas que se ofrecen en metodología presencial y a distancia tradicional. Se explica que la educación virtual o e-learning, es una estrategia educativa, basada en el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, estructuras operativas flexibles y métodos pedagógicos altamente eficientes en el proceso enseñanza-aprendizaje, que permite que las condiciones de tiempo, espacio, ocupación o edad de los estudiantes no sean factores limitantes o condicionantes para el aprendizaje.

El e-learning se desarrolla en un Ambiente Virtual de Aprendizaje (AVA), dónde se experimentan nuevas formas de comunicación a través de nuevas formas de organización del entorno, basado en la tecnología.

- z) El CESU ha presentado un documento denominado “Acuerdo por lo superior 2034: propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz” (2014). En él, han desglosado los diez temas que el CESU considera esenciales para proyectar el sistema de la educación superior en el país.

2.2 Marco Teórico

Este marco teórico se centra fundamentalmente en el objeto de estudio que corresponde a la educación a distancia y la forma de gestionarse en el contexto de la educación superior en Colombia, desde una perspectiva que propende por los aportes epistemológicos, metodológicos y científicos en esta área del conocimiento.

Por lo anterior, este apartado se enfoca en las características de la EaD y en la gestión para la educación superior que se desarrolla en las líneas posteriores.

2.2.1 Características de la educación a distancia EaD

La revisión teórica ha permitido identificar diversas variables que caracterizan la educación a distancia EaD, las cuales se describen a continuación.

Ubicación: en esencia, la EaD se reconoce por la separación de espacios físicos, entre el docente y el estudiante. Las distancias y en las mayorías de casos, las múltiples ocupaciones e incluso el tráfico, impiden asistir regularmente a

clases presenciales. Una de las contribuciones en este sentido es que se logra con éxito la inclusión social permitiendo comodidad a los interesados porque no deben trasladarse regularmente a espacios para interactuar de manera personal.

Estudiante: en esta metodología el proceso enseñanza-aprendizaje es en gran medida autónomo y dependerá específicamente de la competencia, disposición y aptitud, del alumno. El alumno, normalmente es libre de organizar su tiempo para acceder a los diferentes materiales de estudio. Su horario es flexible y tiene la posibilidad de acceder a su material de aprendizaje en los momentos que disponga. Sin embargo, la educación a distancia requiere un nivel de adaptación difícil para algunas personas que vienen de una cultura de educación tradicional y presencial. Aun así, el método de enseñanza a distancia entrena al alumno para que de manera razonable aplique métodos de autoaprendizaje y autoformación que se complementan con el apoyo tecnológico y el acompañamiento y soporte del tutor o docente. Es de anotar, que a veces se requieren participaciones en momentos definidos previamente.

Docente: puede fungir como organizador, facilitador, socializador y evaluador, en todo caso es importante que tenga conocimientos de la metodología y sus potencialidades, y ofrezca de manera personalizada todo el acompañamiento académico que el estudiante requiera para cumplir con sus estudios con satisfacción. El docente tiene la oportunidad de evaluar de algunas formas similares a las presenciales; los encuentros virtuales pasan a reemplazar los encuentros personales con este encuentro se puede aplicar una evaluación por participación en tiempo real. Otra forma de evaluar es la entrega puntual de trabajos y las distintas pruebas puntuales o exámenes definitivos.

Cobertura: es posible una cobertura masiva del servicio educativo para los interesados. Además, las instituciones educativas pueden contar con amplias propuestas de estudios a cursar, sin tener necesariamente que contar con opulenta infraestructura física. La modalidad a distancia se convirtió en una

alternativa para la población de adultos llevando a que logren sus desarrollo y superaciones profesionales y académicas. De hecho, es evidente que la educación a distancia ha permitido a muchas personas que los estudios que iniciaron y por varios motivos no se lograron culminar, se puedan retomar y finalizarlos.

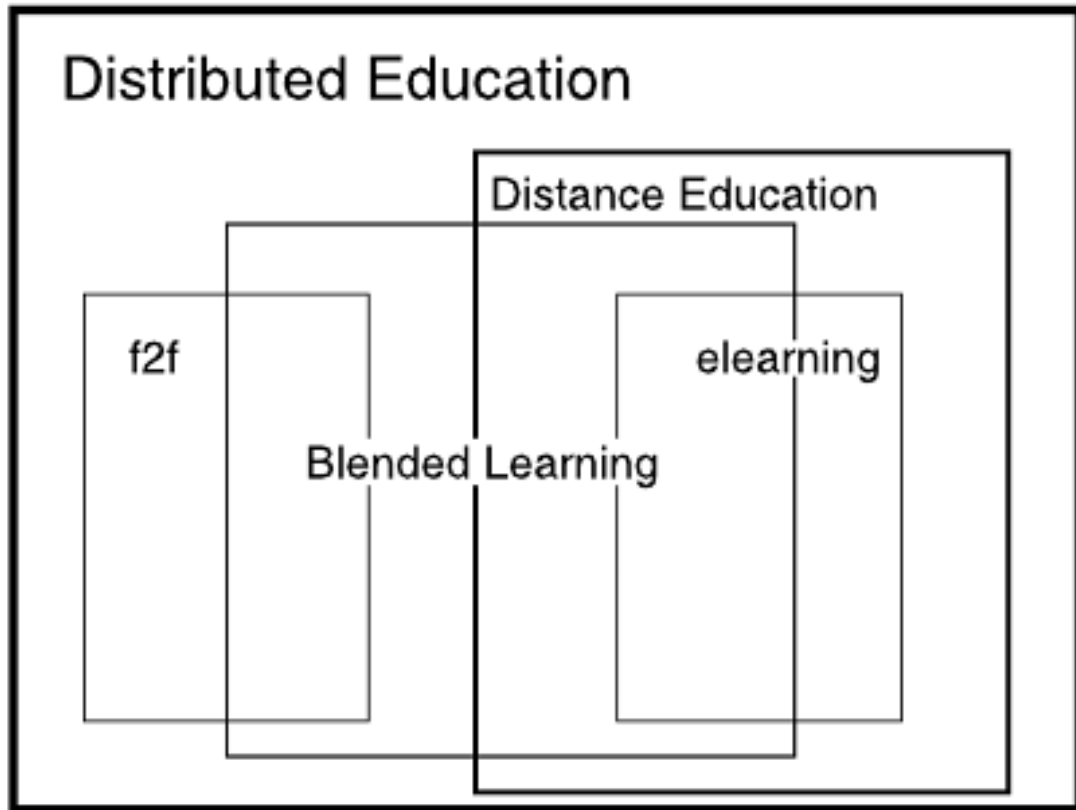
Comunicación: gracias a los avances tecnológicos, hoy en día la comunicación bidireccional no solo es asincrónica, sino también sincrónica, es decir, en tiempo real entre varios interlocutores. Se destacan los videos-chat, conferencias, envío de trabajos en línea y otros. En ocasiones, la falta de interacción presencial lleva a generar algo de desconfianza en el manejo de algunos procesos académicos de aprendizaje y evaluaciones. Por otra parte, cuando no se da una interacción activa con el docente o tutor, se genera un aislamiento que puede repercutir en la deserción. Es importante propender por la interacción con el docente y entre compañeros, para que el relacionamiento sea dinámico.

Herramientas: las que más se emplean en la EaD, son las redes telemáticas y los medios tecnológicos. La comunicación se da a través de plataformas virtuales (LMS), y se usan con frecuencia: libros digitales, apuntes en línea, tutoriales, videos, material visual por internet, etc.

Infraestructura: por el hecho de no tener interacción presencial en la que se requieran ocupar múltiples espacios, la metodología de educación a distancia podría eventualmente tener un costo más bajo que la educación de metodología presencial, lo cual redundaría en los valores de oferta de las carreras.

Proceso educativo: diversos estudios, como el realizado por (Mason & Rennie, 2006) proponen relaciones interesantes del proceso educativo en lo que se refiere a las alternativas face to face (educación presencial), blended learning (educación combinada), e-learning (educación virtual) y educación a distancia.

Figura 4. Educación distribuida



Fuente: (Mason & Rennie, 2006, pág. xvii)

Adicionalmente, trabajos como el de por (Allen, Seaman, & Garret, 2007) muestran que al tomar en cuenta la proporción de contenido entregado en línea hay una evolución continua entre los dos polos opuestos, lo presencial y lo virtual.

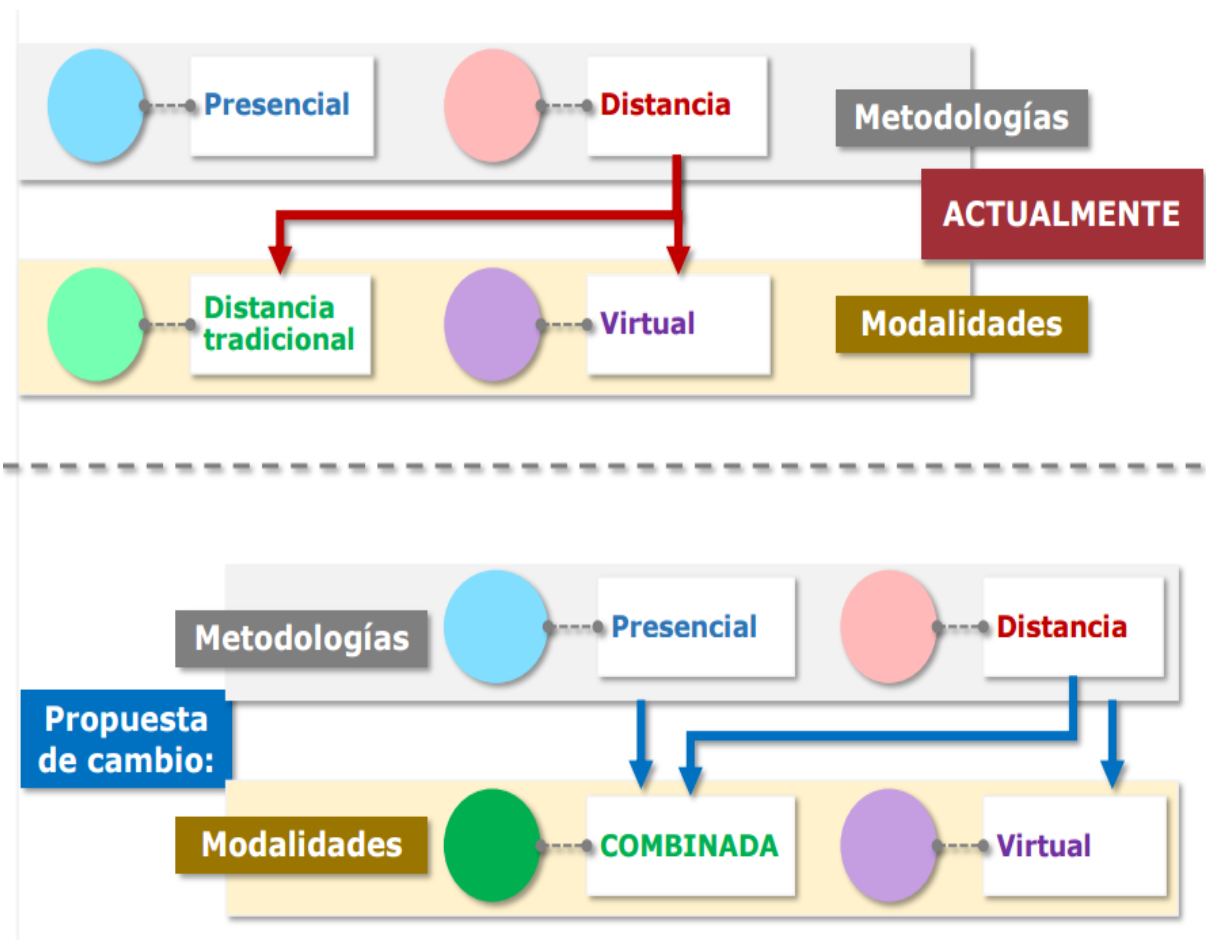
Tabla 1. Descripción de tipos de cursos de acuerdo con la proporción de contenido entregado en línea

Proporción de contenido entregado en línea	Tipo de curso	Descripción
0%	Face-to-Face / Presencial / Por correspondencia	Curso que no usa tecnología. El contenido es entregado en medio oral por parte del docente o en medio escrito o audiovisual con materiales y guías de estudio.
1% a 29%	Technology enhanced / Enriquecido con TIC	Curso desarrollado en modalidad presencial y que usa tecnología para enriquecer el proceso. Se apoya en un Sistema de Administración de Contenido para, por ejemplo, publicar el syllabus y administrar tareas.
30% a 79%	bLearning Blended/ Hybrid Mixto / Híbrido	Curso que se desarrolla combinando los modos, presencial y en línea. Una proporción considerable del mismo es llevada en línea, y algunas actividades típicas son, por ejemplo, las discusiones por la red; también hay ocasiones donde se hacen encuentros presenciales.
Más del 80%	eLearning Online / En línea	Curso que se desarrolla en su totalidad en la red en el cual, normalmente, no hay encuentros presenciales.

Fuente (Allen, Seaman, & Garret, 2007, pág. 5)

Del mismo modo, el MEN observa que la concepción de educación a distancia tiende a modificarse conforme a las formas reales de aplicación del proceso educativo.

Figura 5. Tendencia de transformación de la educación a distancia en Colombia



Fuente: MEN 2016

Lo que esto sugiere, es que existen múltiples conceptualizaciones, que, aunque similares y coincidentes, se expresan con otros términos. Para tener una idea, se relacionarán algunas de las que ha recabado el MEN (2016), en diferentes países de América Latina. Algunas de ellas son:

Tabla 2. Conceptos de educación a distancia en algunos países de América Latina

País	Concepto
Argentina	La EaD se define con base en el modelo pedagógico, la tecnología empleada, la presencialidad, la organización institucional, los enfoques teóricos y los modelos de interactividad que incluyen el aprendizaje, la enseñanza y la formación. En la denominación de EaD se contemplan la educación semipresencial, educación asistida, educación abierta y educación virtual
Brasil	El Decreto 2.494/98 en su artículo 1º concibe la EaD como “una forma de enseñanza que posibilita el autoaprendizaje, con la mediación de recursos didácticos sistemáticamente organizados, presentados en diferentes soportes de información, utilizados aisladamente o combinados, y transmitidos por los diversos medios de comunicación”
Ecuador	Dado que la mediación es casi totalmente a través de las TIC, la EaD se define como un sistema tecnológico de comunicación multidireccional que articula múltiples recursos didácticos, una sólida labor tutorial y el respaldo efectivo de una organización (Remad, s. f., p. 1).
Venezuela	Comprende la educación no presencial (educación virtual) y la mixta (semipresencial), en la cual la no presencialidad es superior a la presencialidad, de acuerdo con las exigencias de las diferentes disciplinas y con características de los estudiantes
México	La Secretaría de Educación Pública define la EaD como la no escolarizada en la que el estudiante no asiste a la institución de educación y se forma mediante recursos didácticos de autoacceso, del equipo de informática y personal docente.
Perú	La Ley General de Educación o Ley No. 28044 define la Educación a Distancia como “una modalidad del Sistema Educativo caracterizada por la interacción simultánea o diferida entre los actores del proceso educativo, facilitada por medios tecnológicos que propician el aprendizaje autónomo. Es aplicable a todas las etapas del Sistema Educativo, de acuerdo con la normatividad en la materia”.
Colombia	“Programas a distancia- Corresponde a aquellos cuya metodología educativa se caracteriza por utilizar estrategias de enseñanza - aprendizaje que permiten superar las limitaciones de espacio y tiempo entre los actores del proceso educativo. (Decreto 1295 Artículo 16)”.

Fuente: MEN 2016

Como se puede apreciar, existen rasgos similares en los conceptos anteriores que tienen que ver con la forma de abordar en proceso educativo de manera que con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación se pueda establecer una interacción entre el docente y el estudiante para que se transmita y se genere conocimiento.

Es de anotar que todos los programas académicos en Colombia, para que les sea otorgado el registro calificado deben documentar y sustentar quince condiciones de calidad, a saber:

1. Denominación del programa
2. Justificación
3. Aspectos curriculares básicos del programa
4. Organización de las actividades de formación por créditos académicos
5. Formación investigativa
6. Proyección social
7. Selección y evaluación de estudiantes
8. Personal académico
9. Medios educativos
10. Infraestructura
11. Estructura académico-administrativa
12. Autoevaluación
13. Políticas y estrategias de seguimiento a egresados
14. Bienestar Universitario
15. Recursos financieros

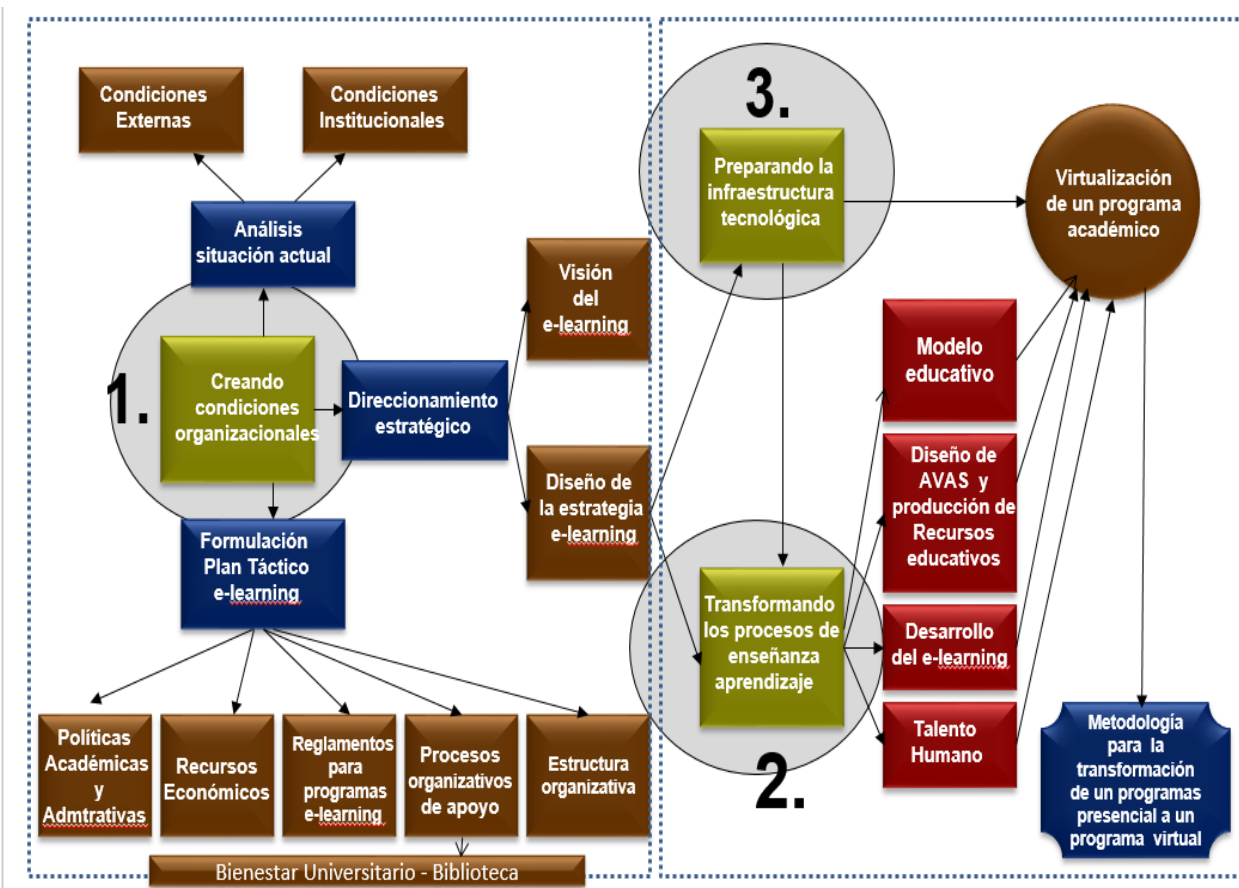
De las anteriores condiciones, la denominación, investigación, proyección social, autoevaluación y egresados, se debe indicar que no existe reconocimiento diferenciado de la metodología a distancia, mientras que en la demás, se establecen algunos criterios particulares.

Actualmente, en Colombia existe una metodología para la creación de programas virtuales, creada en el 2008, donde se sustenta la preparación de condiciones de calidad que deben desarrollarse en cuatro dimensiones: organizacional, comunicativa, pedagógica y tecnológica.

Allí se tratan temas tan importantes como el proceso institucional para la virtualización de programas y los procesos curriculares para la transformación de programas a distancia tradicionales en programas a distancia virtuales.

Un esquema que resume el proceso de creación de condiciones organizacionales es el siguiente:

Figura 6. Creación de condiciones organizacionales



Fuente: MEN 2012

Normalmente, las instituciones que desean hacer una oferta de programas a distancia realizan un diagnóstico para evaluar el nivel de desarrollo de virtualidad que poseen. En consecuencia, han de ubicarse en alguno de los escenarios que se presentan en la siguiente figura:

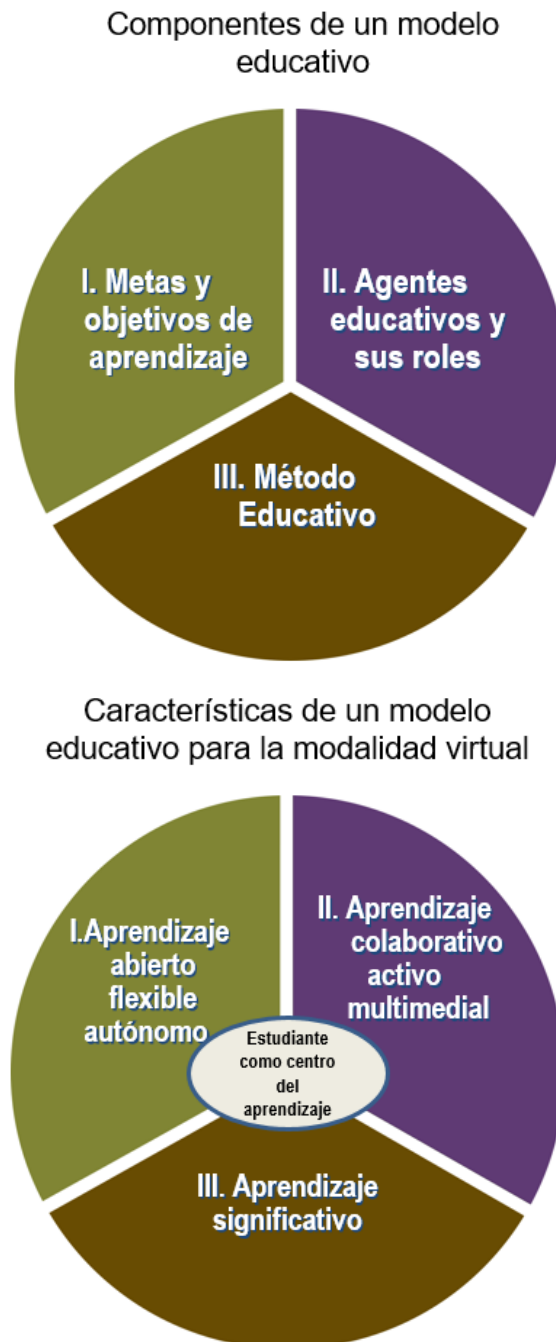
Figura 7. Nivel de desarrollo institucional de virtualidad



Fuente: MEN y RENATA

Paralelamente, se hace necesario establecer particularidades del modelo educativo convencional y del modelo educativo enriquecido con las particularidades del blended learning y e-learning.

Figura 8. Modelos educativos



Fuente: MEN 2012

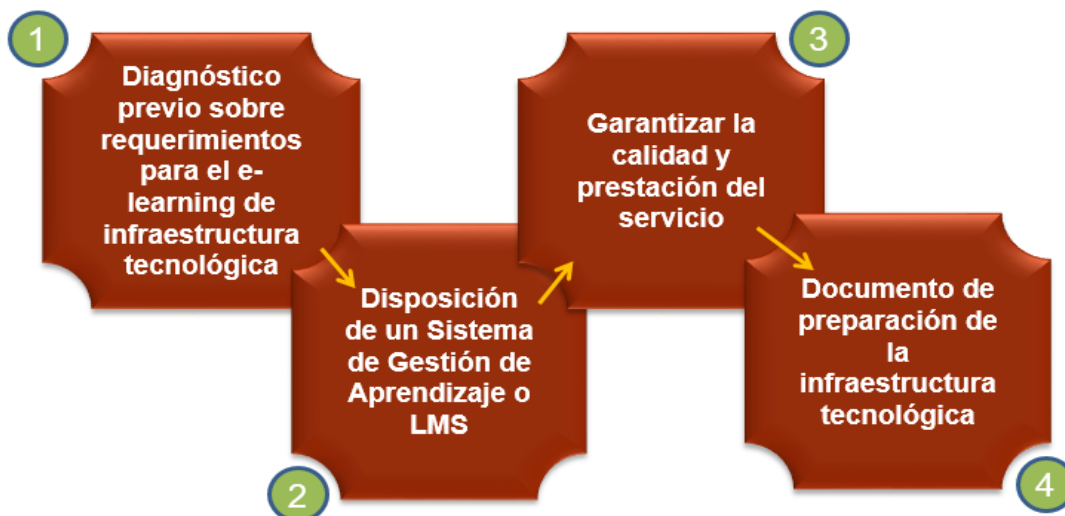
De igual manera, es conveniente anotar que, en la educación mediada por tecnologías de información y comunicación, se dan unas relaciones pedagógicas en un entorno digital que integra actores, actividades, materiales educativos, medios y mediaciones y servicios orientados a la comunicación.

Figura 9. La comunicación en la educación a distancia con apoyo de TIC



Ahora bien, otro punto que ha de considerarse suficientemente por el personal apropiado para tal fin, es el de la selección y adecuación de la infraestructura tecnológica, que requiere el desarrollo de varias fases para poder preparar el centro de cómputo y telecomunicaciones, los equipos disponibles, los servicios web, la disponibilidad de ancho de banda para conexión, los sistemas de seguridad contra fallas o ataques, el administrador de servicios, el sistema de gestión de aprendizaje, la plataforma académica, la plataforma financiera, los repositorios, etc.

Figura 10. Preparación de la infraestructura tecnológica



Pasando a otro punto, en cuanto a las características de la educación a distancia, es menester hacer mención a las que ya son ampliamente reconocidas y difundidas, pero es importante hacer explícitas:

Todos los sistemas de educación a distancia tienen en primera media la connotación de que profesor y estudiante no comparten el mismo espacio físico.

La situación anterior, conlleva a que se establezcan horarios flexibles para que los estudiantes accedan con relativa libertad a sus cursos de formación.

El avance tecnológico, proporciona la posibilidad de realizar comunicaciones sincrónicas y asincrónicas entre el profesor y el estudiante.

Ciertamente, los tiempos, ritmos y formas de estudio se ven favorecidos con esta metodología de educación.

Una de las principales características de la educación a distancia, principalmente cuando es mediada por tecnologías de información y

comunicaciones, es el alcance masivo, que brinda excepcionales oportunidades de inclusión.

También, en la educación a distancia, se posibilita la aplicación de variadas estrategias de planificación de los cursos y de su evaluación, en donde juega un papel importante la creatividad y destreza del profesor en la didáctica.

Una de las características más relevantes de esta metodología es el hecho de que el proceso educativo se encuentra centrado en el alumno, lo cual exige de éste, el desarrollo y afianzamiento de unas habilidades especiales como son la disciplina, la autorregulación, el trabajo autónomo, el trabajo en equipo, el manejo intermedio y avanzado de la tecnología, entre otras.

En la actualidad, se emplean sistemas de gestión de aprendizaje (LMS – Learning Management System) que en esencia es una plataforma donde se pueden gestionar usuarios, cursos, generar informes, gestionar servicios, organizar mediante ambientes de aprendizaje, diversos objetos y materiales de estudio, permitiendo la comunicación e interacción, el seguimiento a la realización de actividades, las evaluaciones, etc. Algunos de los LMS más conocidos son que se manejan con software libre son: Moodle, Claroline, ATutor, Edmodo, Dokeos, Chamilo, Ícaro y Sakai. En software comercial, encontramos: Blackboard, Cátedra, eCollege, Desire2Learn, Oracle i learning,

2.2.2 Gestión para la educación superior

En el comienzo de todo gran proyecto educativo, se requiere tener fuertemente arraigado un ideal de lo que se desea crear, es por ello que cada institución educativa que logra destacarse en su medio tiene comúnmente unas bases y principios filosóficos, sociales, culturales o doctrinales, muy bien definidos y promovidos. En tal razón, el origen de una institución educativa debe en principio obedecer a la visión de alguien, es decir, una persona, un individuo, quien, en

algún momento, “visionó” una estructura u organización, y luego de meditar esa visión, de soñar esos escenarios futuros donde muchos podrían beneficiarse en términos formativos y educativos, el visionario empieza a darle forma a su sueño, a «aterrizarlo» a la realidad, y en ese momento, cuando ya se halla definiendo que hará para alcanzar ese futuro deseado, en ese instante, el visionario está descubriendo su misión.

Asumiendo esta secuencia lógica, donde primero surge la visión y posteriormente se define la misión, se presenta un tercer elemento, el conjunto de los principios y valores que dan identidad al visionario y que, este último, procura transmitir a su proyecto. Mientras este gestor inicial y primer líder no se aparte de su visión y procure el cumplimiento constante de la misión descubierta, seguramente ira convocando a otros tantos individuos y colectivos, a que le acompañen en su empresa, constituyéndose así un equipo de trabajo que se caracterizará por ser muy fiel a la visión, la misión, y los principios originales que permitirán dar vida y desarrollar la nueva institución educativa.

Recapitulando, esta primera parte presentada hasta este punto, se puede ver resumida al citar a dos investigadores norteamericanos, Teeter y Lozier (Citados por Ruiz Cantisani, 2000, pág. 48), quienes en 1997 al publicar la síntesis de una de sus investigaciones sobre calidad en educación superior escribieron: “Finalmente, a la misión se le conoce como el *qué* realiza una institución; los valores expresan el *quién* es la institución, y la visión responde al *a dónde* se dirige una institución”.

Ampliando esta postura conceptual, es interesante observar cómo otros investigadores del tema educativo coinciden en que la planeación estratégica se alinea perfectamente a la misión de la institución y se espera que logre finalmente integrarse al aula de clase (Ruiz Cantisani, 2000). Sin embargo, no siempre los resultados esperados son iguales a los planeados; es válido aquí citar a tres investigadores americanos, Jerry L. Patterson, Stewart C. Purkey, and Jackson V.

Parker, (Citados por Fullan & Stiegelbauer, 1997, pág. 100), quienes publicaron en 1986 un texto con un nombre muy particular “Sistemas escolares productivos en un mundo no racional”, en donde concluyen frente al tema operativo de las instituciones educativas:

El objetivo de la planeación estratégica es el producir un flujo de sabias decisiones, diseñado para cumplir con la misión de la organización. El énfasis se traslada del producto al proceso. Así como el proceso de planeación se hace flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes dentro y fuera de la organización, también acepta la posibilidad de que el producto final no se asemeje al que se propuso inicialmente.

Por último, se puede sintetizar que la planeación tiene como características principales el ser integral –ha de considerar todos los componentes de la organización planeada, así como sus interrelaciones, desde sus dirección hasta la didáctica del aula–, es participativa –la toma de decisiones, y en general todo el proceso de planeación, debe ser realizado por la organización y no para ella por terceros–, y continua –considerar la permanente modificación de los planes para adecuarlos a la problemática del entorno, que está en constante cambio, lo cual incluye la dinámica micro-curricular y su nueva didáctica– (Delgado & Serna, 1977). Finalmente, la Tabla 3 presenta la secuencia lógica ya descrita.

Tabla 3. Proceso estratégico, preguntas y evidencias. Creación de la autora, basada principalmente en Serna (2006)

Etapa	Preguntas a las que responde	Evidencias
Diagnóstico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde estábamos? • ¿Dónde estamos hoy? 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis DOFA • Revisión a resultados de iniciativas estratégicas anteriores • Revisión a resultados de la compañía o el área
Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué nos distingue o diferencia? • ¿Cuál es nuestro negocio? • ¿Qué queremos ser? 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Factores clave de éxito • Cadena de valor
Formulación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo llegar? • ¿Cómo direccionaremos los esfuerzos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Mapa estratégico • Plan de desarrollo / estratégico
Operacionalización estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué debemos hacer ya? 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas y proyectos • Portafolio de proyectos • Presupuestos y planes de acción
Implementación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estamos logrando? • ¿Cómo se están haciendo las cosas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando integral • Ejecución y monitoreo sobre indicadores • Procesos de control de la gestión • Informes de rendición de cuentas

Etapa	Preguntas a las que responde	Evidencias
Integración al aula de clase	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo están cambiando las prácticas docentes en el aula (presencial o a distancia)? • ¿Qué transformaciones evidencian estudiantes y profesores en el aula (presencial o a distancia)? • ¿Qué impacto tiene la orientación estratégica institucional en el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje? • ¿Qué principios, elementos y categorías del proceso de enseñanza - aprendizaje se están renovando en la institución? 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño curricular • Rediseño micro-curricular • Rediseño didáctico • Nuevos modelos didácticos

En línea conceptual, la expresión “gestión universitaria” se deriva de “gestión educativa”, la cual procede de la disciplina denominada Administración Educativa, que hace parte fundamental de las Ciencias de la Educación.

Para empezar, es importante reconocer que las instituciones educativas con más frecuencia deben responder a exigencias mayores de sus stakeholders, entre las que se encuentran: hacer más con menos recursos, realizar una asignación racional de recursos y gestión de fondos, obtener una relación balanceada entre objetivos y medios, y lograr consolidar una organización que aprende, entre otras.

Por ello, las decisiones que se toman deben ser más estructuradas e informadas, de manera que involucren un pensamiento estratégico que les permita demostrar capacidad de cobertura, calidad de oferta, innovación, investigación, etc. Es de esta manera como se genera un cuestionamiento en torno a la identidad epistemológica de la "gestión educativa", expresión bastante empleada en nuestros días, por lo que exige la descripción de algunos términos que se allegan a continuación, con la intención de constituir un hilo conductor de vocabulario y acepciones se genera un cuestionamiento en torno a la identidad epistemológica de la "gestión educativa", expresión bastante empleada en nuestros días, por lo que exige la descripción de algunos términos que se allegan a continuación, con la intención de constituir un hilo conductor de vocabulario y acepciones, partiendo de lo que es ciencia y finalizando en el objeto de estudio ya referido:

Ciencia. Conjunto de técnicas y métodos que se utilizan para alcanzar tal conocimiento. El vocablo proviene del latín *scientia* y, justamente, significa conocimiento. Según Popper (1985), lo que caracteriza a la ciencia actual no es la pretensión de alcanzar un saber verdadero sino la obtención de un saber riguroso y contrastable: "La ciencia debe conseguir estructurar sistemáticamente los conocimientos en función de unos principios generales que sirven de explicación y poseen a aquéllos, dando una coherencia general y claridad inexistente anteriormente".

Adicionalmente, Bunge (1969) expresa que "La ciencia no pretende ser verdadera ni por tanto final, incorregible y cierta. Lo que afirma la ciencia es que es más verdadera que cualquier modelo no científico del mundo; que es capaz de probar, sometiéndola a contrastación empírica, esa pretensión de verdad; que es capaz de descubrir sus propias deficiencias; que es capaz de corregir sus propias deficiencias, o sea, de reconstruir representaciones parciales de la estructura del mundo que sean cada vez más adecuadas." Posteriormente, Bunge (1985) la

define como “el estudio de la realidad por medio del método científico y con el fin de descubrir las leyes de las cosas”.

Con base en lo expuesto, este mismo autor propone una serie de indicadores para evaluar si una disciplina, para este caso la Administración Educativa, ha alcanzado status científico:

- a. Existe una comunidad de investigadores en la que se da un flujo de información constante e inteligente sobre los objetos de estudio.
- b. El sistema social aprecia y valora el trabajo científico que en ella se realiza, al punto que facilita los medios necesarios para que esto ocurra.
- c. Los objetos que estudia son entes reales.
- d. Está ontológica y epistemológicamente definida.
- e. Sus teorías y métodos permiten explicar la realidad y actuar sobre ella.
- f. Dispone de un cuerpo de datos, hipótesis, métodos, instrumentos, entre otros, suficiente para operar, con medios para mantenerlo actualizado.
- g. La problemática que aborda se refiere a objetos que forman parte de su dominio, o a otros con los que estos objetos mantienen relaciones significativas.
- h. Cuenta con un fondo de conocimientos cuya dimensión crece constantemente.
- i. Los objetivos que se persiguen hacen referencia a los objetos de su dominio: descubrimiento de leyes, formulación de teorías, diseño de métodos entre otros.
- j. Los métodos que utiliza son escrutables y justificables.

Vale la pena resaltar también que dentro de las Ciencias de la Educación se consideran como disciplinas: la filosofía de la educación, la sociología de la educación, la psicología de la educación, la historia de la educación, la economía de la educación, la administración educativa, la antropología educativa, la pedagogía, la didáctica, la política educativa, la reforma educativa, el currículo, como algunas de las más representativas.

Por lo anterior, surge la necesidad de revisar otros conceptos esenciales durante este ejercicio reflexivo:

Filosofía, palabra estructurada con dos voces griegas: philós (amor) y sophía (sabiduría), por lo que, desde un punto de vista etimológico, la filosofía es el amor a la sabiduría. Es la ciencia que trata la esencia, propiedades, causas y efectos de las cosas naturales. La filosofía puede dividirse en diversas ramas. La filosofía del ser, por ejemplo, abarca a la metafísica, la ontología y la cosmología, entre otras disciplinas. La filosofía del conocimiento incluye a la lógica y la epistemología, mientras que la filosofía del obrar se relaciona con cuestiones como la ética.

Epistemología, palabra estructurada con dos voces griegas: episteme, "conocimiento" y logos, "teoría". En este punto es importante contrastar los términos epistemología y gnoseología: el primero se emplea para referirse a la teoría del conocimiento científico o también teoría de las ciencias, mientras que el segundo se reserva para la teoría del conocimiento en general.

Teoría, palabra que procede del vocablo de origen griego theorein ("observar"). Desde un punto de vista más científico, las teorías sirven para construir modelos científicos que interpreten un conjunto amplio de observaciones, en función de los axiomas, supuestos y postulados.

Conocimiento, es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. Sin embargo, vale la pena hacer una precisión ya no se debe confundir una afirmación (cierta o falsa) respecto a un objeto, con el proceso mediante el cual se ha obtenido el conocimiento que sustenta a dicha afirmación.

En este punto, es indispensable precisar que en el proceso relacionado con el conocimiento se pueden apreciar los siguientes elementos: el sujeto que conoce, el objeto conocido, la operación misma de conocer y el resultado obtenido, que es la información sobre el objeto de estudio de la administración educativa.

Dado que el objeto de estudio de la administración educativa es la organización educativa, es de este núcleo del cual se quiere partir.

La organización, se concibe como un sistema social complejo e interdependiente que se compone de individuos y grupos, se orienta hacia unos fines u objetivos, mantiene una diferenciación de funciones mediada por jerarquías, autoridades y responsabilidades, propende por una continuidad a lo largo del tiempo, y presenta relaciones de comunicación interna y con el entorno, Mateu (1984).

Y si se trata de organización educativa, el concepto anterior se prolonga simplemente al hecho de que la organización educativa es un tipo de organización cuyos fines son los de la educación, establecidos en la Constitución Política de Colombia (1991), y en la Ley General de Educación, Ley 115 (1994).

Los enunciados anteriores muestran en su extensión y profundidad la magnitud de la responsabilidad que adquiere una organización al tener el carácter de organización educativa. En consecuencia, la administración que debe desarrollarse en ella.

Y volviendo a la etimología de las palabras, resulta conveniente indicar que administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Administrar una organización implica cuatro procesos: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins, 2004).

- Planear, abarca definir metas, establecer estrategias y trazar planes para coordinar actividades.
- Organizar, es determinar qué tarea hay que hacer, quién las hará, cómo se agrupan, quién reporta a quien y dónde se toman las decisiones.
- Dirigir, comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación y resolver conflictos.
- Controlar, es supervisar las actividades para verificar que se realizan como se planearon y para corregir las desviaciones significativas.

Conjugación de la administración educativa y la gestión educativa

La epistemología de la administración puede entenderse como el estudio de las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que dieron origen a la administración como disciplina, ya que anteriormente ésta no se estudiaba, sino que se aplicaban técnicas sin ningún tipo de orientación científica.

Por consiguiente, y para dar un marco de referencia sucinto en esta temática, se recomienda revisar a personajes tales como:

Woodrow Wilson, quien le dio el calificativo de ciencia a la administración y expuso las primeras ideas sobre profesionalizar la administración, ya que estaba convencido de que para mejorar las técnicas administrativas se debía estudiar el tema, e investigar para que los métodos se apoyen en principios estables.

Frederick Taylor, fundador de la administración científica, la cual hace énfasis en las tareas y busca aumentar la eficiencia de la organización a través del aumento de eficiencia en el nivel operacional.

Henry Fayol, representante de la teoría clásica que hace hincapié en la disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. Trató de encontrar los principios de la administración, determinando que los elementos de la organización eran Planificar, Organizar, Ordenar, Coordinar y Controlar.

Elton Mayo, quien acentúa la importancia de las relaciones humanas que repercuten en el trabajo, en el rendimiento, en las relaciones jerárquicas y en las funcionales.

Max Weber, que expone su teoría de la burocracia como forma de ejercicio de dominio legal. La burocracia, para él, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas.

De esta manera, con los anteriores exponentes del nacimiento de las teorías administrativas y de la administración como ciencia, se puede pasar a examinar la relación entre la administración y la gestión:

Dedic (2008) sostiene que “administrar tiene que ver con el seguimiento de instrucciones determinadas, en tanto gestionar implica hacerse cargo de los resultados obtenidos”.

Brugué y Subirats (1996), plantean que la gestión “no se refiere a la jerarquía organizativa de una administración clásica, sino a la capacidad de promover la innovación sistemática del saber, y al mismo tiempo de sacarle el máximo rendimiento en su aplicación a la producción. Gestionar, en definitiva, no significa ni ejercer la autoridad ni organizar. Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua, asumir la responsabilidad sobre la acción de un sistema”.

Sin duda, tanto administrar como gestionar son procesos complementarios. Uno no es más importante que el otro. Aunque es importante gobernar y dirigir (administrar), también resulta fundamental que los gobernados o dirigidos, tengan oportunidad de participación (gestionar). El primer proceso se enfoca en las actividades y el segundo se orienta hacia los servicios. Gimeno (1992) emplea la definición de Husen y entiende la gestión escolar como: “El conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones dedicadas al empleo, que se diferencia de las actividades no relacionadas con los componentes no humanos de la organización, como los locales, finanzas y equipamientos”.

Así las cosas, con estas breves ideas presentadas desde la mirada epistemológica de la gestión educativa, no se cierran los diversos cuestionamientos respecto a la temática, ya que nacen otros relacionados con la gerencia educativa, la dirección educativa, el liderazgo en las instituciones educativas, el cambio educativo, las estructuras de las organizaciones educativas, las teorías administrativas empresariales aplicadas a las instituciones educativas, el trabajo administrativo de los docentes, entre otros.

2.3 Marco conceptual o categorial

2.3.1 Educación a distancia EaD

Para abordar la educación a distancia EaD, es necesario antes recordar que la educación presencial se centra en pautas temporales y espaciales fijas, así como en un ritmo de aprendizaje que marcan los profesores y el grupo. En educación presencial no hay aula física, no hay profesores ni compañeros para interactuar en tiempo real, no hay horario de clase establecido, ni de descanso.

Un concepto válido que puede tomarse como referencia en este trabajo, es el que proporciona 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”.

Por su parte, la educación superior a distancia se manifiesta en los programas académicos avalados por el Ministerio de Educación Nacional como «Programas a distancia». El Decreto 1295 (2010), subsumido en el Decreto 1075 (2015), define: «Programas a distancia. - Corresponde a aquellos cuya metodología educativa se caracteriza por utilizar estrategias de enseñanza - aprendizaje que permiten superar las limitaciones de espacio y tiempo entre los actores del proceso educativo».

2.3.2 Educación virtual

De igual manera que en el caso anterior, el Decreto 1295 de 2010, subsumido en el Decreto 1075 (2015), define en su Artículo 17: «Programas virtuales. - Los programas virtuales, adicionalmente, exigen el uso de las redes telemáticas como entorno principal, en el cual se lleven a cabo todas o al menos el ochenta por ciento (80%) de las actividades académicas».

En este punto, también es necesario referirse a la transformación de los ambientes de aprendizaje usando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), y ello implica necesariamente precisar los conceptos sobre ambiente de aprendizaje, TIC y ambiente de aprendizaje enriquecido con TIC.

2.3.3 Ambiente de Aprendizaje

En relación al concepto ambiente de aprendizaje, a continuación, se destacan los aportes de varios autores:

- González y Flores (1997) definen un ambiente de aprendizaje como un "lugar" o "espacio" donde el proceso de adquisición del conocimiento ocurre. En un ambiente de aprendizaje el participante actúa, usa sus capacidades, crea o utiliza herramientas y artefactos para obtener e interpretar información con el fin de construir su aprendizaje.
- Avila y Bosco (2001) afirman que los ambientes de aprendizaje son aquellos espacios en donde se crean las condiciones para que el individuo se apropie de nuevos conocimientos, de nuevas experiencias, de nuevos elementos que le generen procesos de análisis, reflexión y apropiación.

Resulta importante entonces, indicar que en educación a distancia los ambientes de aprendizaje demandan la presentación organizada del conocimiento a través de materiales didácticos y medios, para lograr que el estudiante adquiera las competencias propuestas. Esto se logra a través de un proceso denominado diseño instruccional.

Los elementos básicos de la mayoría de modelos de diseño instruccional corresponden a las fases de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación (ADDIE).

Figura 11. Elementos del diseño instruccional - ADDIE



Fuente: <https://arturollaca.wordpress.com/category/disenoinstruccional/>

Ahora bien, en la siguiente tabla se muestra una taxonomía de modelos de diseño instruccional que se estructura con base en tres categorías: orientación al salón de clases, orientación al producto y orientación al sistema. Allí se revisan nueve categorías seleccionadas: producto típico, recursos comprometidos a desarrollar, trabajo individual o en equipo, habilidades de diseño instruccional, énfasis en desarrollo o selección, cantidad de análisis al inicio y final, complejidad tecnológica de medios, cantidad de pruebas y revisiones y cantidad de distribución.

Tabla 4. Modelos de diseño instruccional

CARACTERISTICAS SELECCIONADAS	ORIENTACION AL SALON DE CLASES	ORIENTACION AL PRODUCTO	ORIENTACION AL SISTEMA
Producto típico	Una o pocas horas de instrucción	Un paquete de entrega de auto instrucción o instructor	Curso o currículo completo
Recursos comprometidos a desarrollar	Muy bajo	Alto	Alto
Trabajo individual o en equipo	Individual	Usualmente en equipo	Equipo
Habilidades de DI/Experiencia	Enfrente/ Bajo	Alto	Alto/Muy alto
Énfasis en desarrollo o selección	Selección	Desarrollo	Desarrollo
Cantidad de análisis al inicio y final/Evaluación de necesidades	Bajo	Bajo a Medio	Medio a Alto
Complejidad tecnológica de medios de entrega	Bajo	Medio a Alto	Medio a Alto
Cantidad de pruebas y revisiones	Baja a Media	Muy alta	Medio a Alto
Cantidad de distribución/difusión	Ninguno	Alto	Medio a Alto

Fuente: Gustafson y Maribe (2002)

Fuente: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A7.pdf

2.3.4 Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

Ahora bien, para acercarnos a los elementos que engloban las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), se citan las siguientes definiciones:

- El Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2008), y la Ley 1341 sobre TIC (2009) establecen que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), son el conjunto de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes.
- La UNESCO en 1982, declara que las TIC son el conjunto de disciplinas científicas, tecnológicas, de ingeniería y de técnicas de gestión utilizadas en el manejo y procesamiento de la información; sus aplicaciones; los computadores y su interacción con hombres y máquinas y los contenidos asociados de carácter social, económico y cultural.

Un resumen de las modalidades de las TIC (presencial con TIC, e-learning, b-learning, c-learning, m-learning, p-learning, u-learning, y t-learning), se encuentra en la siguiente figura, representada en una infografía:

Figura 12. Las TIC y sus modalidades



Fuente: <https://gesvin.wordpress.com/2015/02/16/8-modalidades-de-educacion-asistidas-por-tic-infografia/>

2.3.5 Ambiente de aprendizaje enriquecido con TIC

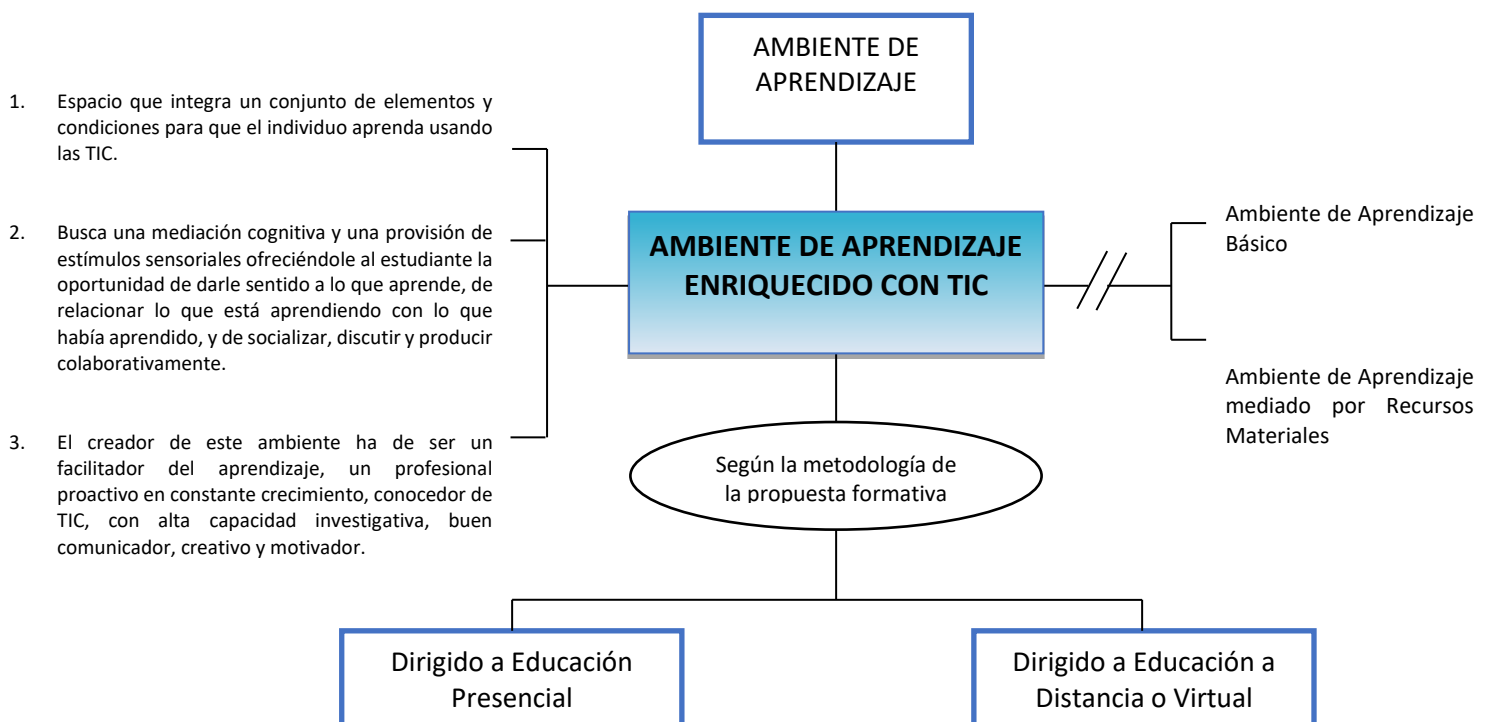
Procediendo con la integración de los dos conceptos revisados, resulta pertinente calificar el ambiente de aprendizaje con el término “enriquecido”, pues esta connotación exige ofrecerle al estudiante la oportunidad de darle sentido a lo

que aprende, de relacionar lo que está aprendiendo con lo que había aprendido, y de socializar, discutir y producir colaborativamente (Suazo, 2006).

En este orden de ideas, ya es posible estructurar de manera más consistente el concepto de ambiente de aprendizaje enriquecido con TIC. Para dicha labor, se ha construido el mentefacto conceptual que se expone en la Figura 1.

Entiéndase mentefacto, como un ideograma, esquema o mapa conceptual que procura representar un concepto. Para crear un mentefacto se realizan cuatro operaciones: supraordinar (hallar el género más cercano o mayor), excluir (distinguir una clase del concepto que se aborda en el esquema), infraordinar (detectar subclases) e isoordinar las ideas (hallar características de la esencia).

Figura 13. Mentefacto conceptual: ambiente de aprendizaje enriquecido con TIC



Creación de la autora

Así pues, sea el momento de indicar que los ambientes de aprendizaje enriquecidos con TIC no sustituyen las aulas tradicionales, sino que permiten diversificar los ambientes de aprendizaje modificando los roles de los actores del proceso educativo y los medios.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Paradigma

Entendiendo que la investigación es un conjunto de procesos que se aplican al estudio de un fenómeno, existen tres enfoques desde los cuales se puede abordar: cuantitativo, cualitativo y mixto. Para este trabajo, se tomará en cuenta el enfoque cualitativo, ya que en éste se utiliza la recolección de datos sin medición para descubrir o afinar preguntas de investigación.

Entonces, lo que define la metodología, es la manera cómo enfocamos los problemas y la forma en que les buscamos respuesta, según lo señalado por Taylor y Bodgan (1992). Con esta lógica Guba (1990) expresa a través de tres preguntas la configuración del paradigma de trabajo del investigador:

- ¿Cómo se concibe la naturaleza del conocimiento y de la realidad?
- ¿Cómo se concibe la naturaleza de las relaciones entre el investigador y el conocimiento que genera?
- ¿Cuál es el modo de construir el conocimiento el investigador?

En consonancia con lo anterior, para cumplir con el propósito de obtener información relevante y confiable para producir conocimiento, se ha seleccionado la investigación cualitativa, ya que su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento y el tratamiento de datos cualitativos (Marín, 2012).

Así las cosas, es importante indicar que la indagación se estructura a partir de sucesivos hallazgos que se van realizando a plena marcha. Y la validación de las conclusiones obtenidas se hace a través del diálogo, la interacción y la vivencia, que se van concretando mediante el consenso nacido de la reflexión, diálogo, construcción de sentido compartido y sistematización (Sandoval, 2002).

Adicionalmente, las condiciones fundamentales a tener en cuenta para producir conocimiento que exhibe la investigación cualitativa se centran en “la recuperación de la subjetividad como espacio de construcción de la vida humana, la reivindicación de la vida cotidiana como escenario básico para comprender la realidad socio-cultural y la intersubjetividad y el consenso, como vehículos para acceder al conocimiento válido de la realidad humana”. (Sandoval, 2002, p. 35).

Conviene anotar que la investigación cualitativa posee unos rasgos propios, que la hacen pertinente para el propósito de la investigación, entre los más relevantes se refieren los siguientes: su ruta metodológica se relaciona con el descubrimiento (es inductiva), se estudia el fenómeno en una perspectiva de totalidad (es holística), el investigador es sensible a los efectos causados incluso por ellos mismos (es reflexiva e interactiva), se centra en la lógica interna de la realidad que analiza (es naturalista), el investigador se aparta temporalmente de sus propias creencias (no impone visiones previas, no excluye puntos de vista distintos (es abierta), se accede por distintos medios a las experiencias particulares (es humanista), y por vía del análisis detallado y profundo y del consenso se busca resolver el problema de la validez y la confiabilidad (es rigurosa).

Así las cosas, el alcance de este trabajo es exploratorio, esto significa que se pretende estudiar, desde una perspectiva innovadora, un tema que no ha sido abordado antes, para lograr una mejor comprensión de fenómenos desconocidos y definir líneas de acción que orienten investigaciones futuras (Hernández Sampieri, 2010).

Acerca del marco interpretativo, el abordaje general de la investigación se realizó desde la hermenéutica, que se fundamenta principalmente en la observación resultante de la interpretación y se orienta a la identificación de realidades ocultas o poco visibles, sin perder de vista la singularidad del contexto.

3.2 Metodología

Con este marco metodológico, seguidamente se explica la forma en que se establecieron seis momentos de acción a lo largo del trabajo de investigación, agregando el aporte obtenido con algunas funcionalidades de *Atlas.ti*, una herramienta que permite el análisis masivo de datos para el análisis cualitativo.

3.2.1 Primer momento. Revisión de fuentes, experiencias y aproximación al problema

Para empezar, se plantea discurrir acerca de la «revisión de fuentes, de experiencias, la aproximación al problema», entre otros. Se habla entonces de cómo se ha trabajado en la revisión de la presente iniciativa. Más que el resultado, se pretende conocer mejor de qué manera se procedió para llegar a construir la estructura del contexto que originó el proyecto.

En la misma línea de pensamiento, se explica en qué forma los referentes compilados y el proceso en general, permitió acercarse al problema. Se trata entonces de revisar el camino al dilema. Si bien, al comienzo es complejo determinarlo, es importante observar con la mayor precisión cómo nace en el investigador la visión de lo que es el problema de investigación.

Tabla 5. Primer momento. Revisión de fuentes, experiencias y aproximación al problema

<p>Primer Momento</p> <p>«Descripción de cómo se elaboró la revisión para este proyecto»</p>	<p>«Revisión de fuentes, de experiencias, aproximación al problema...»</p> <p>Surge a partir de las experiencias de la investigadora sus responsabilidades en la dirección de programas académicos a distancia y virtuales. Es en esencia un reto que se ha propuesto alcanzar desde su mirada como gestora universitaria. Investigar entonces sobre la heterogeneidad de los modelos de gestión universitaria</p>
---	---

en la educación superior a distancia, encontrar claves y generar lineamientos.

La revisión comprende entonces la recopilación de evidencias documentales y aprendizajes personales alrededor del tema. En síntesis, en la revisión se siguió un proceso de recuperación, categorización y análisis para definir si era suficiente el material recolectado, buscando establecer un ambiente dónde identificar el problema.

«Cómo esto permitió llegar al planteamiento de un problema de conocimiento»

Básicamente la revisión previa y el establecimiento del ambiente habilitan la posibilidad de descubrir el problema. Esa irregularidad, anomalía, diferencia, hito, duda o curiosidad es la clave. Alinear los datos relevantes frente a nosotros, tener conciencia sobre un amplio escenario de información, casi completar un rompecabezas, nos da claridad sobre la(s) pieza(s) que faltan o están mal ubicadas.

3.2.2 Segundo momento. Ubicación de tendencias y enfoques, el proceso de elección

Continuando, se planeó realizar la «ubicación de tendencias y enfoques, el proceso de elección», sobre el que se desarrolla el proyecto. Visualizado el problema, al final del momento anterior, es menester soportarlo formalmente, enmarcarlo, reconocerlo en relación a una línea o campo de estudio. Para esta labor es importante buscar su antecedente epistemológico, su armazón conceptual y categorial desde donde lo observaremos.

Se plantea el cómo investigarlo, es decir cuál será el mecanismo de abordaje, por dónde será atacado, desde qué mirada(s). Se justifica la teoría-metodología, ello implica dar razón de por qué se prefiere determinada doctrina para su estudio y no otras. Finalmente se procura tender puentes que conecten de manera clara y coherente la epistemología, las categorías y los conceptos que dan vida al problema.

Tabla 6. Segundo momento. Ubicación de tendencias y enfoques, el proceso de elección

Segundo Momento	«Ubicación de tendencias y enfoques, el proceso de elección»
«Cómo se quiere investigar»	Con un modelo metodológico para investigar en educación y pedagogía (Marín Gallego, 2012), en principio a través de una verificación de suficiencia en cada momento, etapa o avance. Ello quiere decir que es oportuno revisar constantemente si se cuenta a cada paso con lo esencial. En otras palabras, implica querer estar seguro de si se tienen los elementos necesarios para construir los marcos de referencia que sustentan la investigación.
«Por qué con esa teoría-metodología»	El planteamiento del doctor Marín Gallego está elaborado desde el ámbito de la educación y la pedagogía, esto es una ganancia para el estudio en tal campo. Plantea un modelo concreto de metodología que abarca todo el proceso investigativo. Adicionalmente enriquece su planteamiento mediante un conjunto importante de orientaciones y guías que proveen un lineamiento claro para el investigador interesado en ello.
«Qué relaciones se encuentran entre la epistemología, las categorías y los conceptos»	Partiendo del mismo modelo del profesor Marín es fácil encontrar un <i>continuum</i> que liga los tres componentes indicados. En especial al efectuar el segundo paso denominado construcción de los marcos de referencia. Allí es posible seleccionar la(s) teoría(s) pertinentes para ese marco, mediante el cumplimiento de un conjunto importante de requisitos o criterios.

3.2.3 Tercer momento. Organizar la información, ubicar los logros y los medios para lograrlos

Se prosigue con el momento número tres donde se espera «organizar la información, ubicar los logros y los medios para lograrlos». Es esta entonces una etapa de delimitación del problema, fijación de objetivos y estrategias. Por

consiguiente, conviene ya tener un recorrido completo sobre todos los referentes, haberlos sopesado y a luz del problema haber elegido la ruta e incluso la meta a alcanzar.

De acuerdo con lo anterior se hace indispensable formalizar los objetivos que guiarán la investigación y en consecuencia la forma en que serán alcanzados. Fundamental es en este punto que esta relación tenga conexión recíproca. Por último, no sobra definir qué es aquello que se espera lograr y, aún más importante, que dimensiones no serán trabajadas y, desde luego, por qué razón no, – delimitación–.

Tabla 7. Tercer Momento. Organizar la información, ubicar los logros y los medios para lograrlos

Tercer Momento	«Organizar la información, ubicar los logros y los medios para lograrlos»
¿Cómo se relacionaron objetivos y procesos?	El origen continúa siempre siendo el problema definido desde el momento uno de la presente ruta. Desde allí se establece un enlace directo con un único objetivo denominado «general». Luego viene el conjunto de objetivos específicos los cuales engloban cada uno un proceso que permite avanzar gradualmente hacia el objetivo general.
¿Cómo delimitaron el trayecto?	Son los objetivos los que hicieron operativo y fijaron límites al proyecto. Es por lo tanto necesario definir el norte mediante enunciados cortos, claros y precisos. En consonancia con el modelo de referencia empleado (Marín Gallego, 2012), el proyecto se delimita al definir el qué, el para qué y el cómo, en sus objetivos.

3.2.4 Cuarto momento. Las rutas metodológicas

En este punto, se especifican «las rutas metodológicas», en esencia, se da vida a los objetivos. Si se ha tenido fortaleza en el camino seguido hasta aquí este punto debería resultar sencillo. El paradigma dominante en la investigación, su

enfoque, es casi una consecuencia lógica que deriva del problema, sus objetivos, hipótesis y procesos esperados.

Ahora bien, no se debe obviar una descripción puntal acerca de cómo fue seleccionada la metodología, conviene explicar y dar cuenta de las razones. El enfoque y las técnicas, una vez elegidas, difícilmente cambiarán. No es desde luego una camisa de fuerza, pero son las herramientas número uno de trabajo, y luego de ser pensadas en esta etapa ya no es muy usual cuestionar o dar marcha atrás.

Tabla 8. Cuarto Momento. Las rutas metodológicas

Cuarto Momento	«Las rutas metodológicas»
«Selección de la metodología»	<p>Se tomó como punto de partida la estructura definida desde el modelo de referencia (Marín Gallego, 2012), según ello, la metodología que se eligiera debería ayudar en temas como los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. el método que correspondía al enfoque del problema; 2. la estrategia de recolección de información; 3. la breve descripción de los marcos de referencia; 4. la identificación de recursos necesarios para el proyecto; 5. los alcances, posibles resultados e impactos; 6. el establecimiento del cronograma; 7. y la sinergia del recurso humano, tecnológico y bibliográfico
«Selección del método, enfoque y técnicas...»	<p>Luego de comprender que el problema central giraba en torno la a gestión universitaria en la educación superior a distancia y que en esencia su definición se basaba en referentes documentales y experiencias profesionales, se llegó a pensar una metodología acorde. Ello implicaba el estudio de textos normativos y la revisión de experiencias semejantes, a la par, desde luego, de un estudio bibliográfico más sobre aspectos teóricos. Se decidió trabajar con un enfoque cualitativo.</p>

3.2.5 Quinto momento. Los hallazgos y la información

Al trabajar sobre «los hallazgos y la información», se hace la mayor labor científica. Se construyen los postulados que darán forma a la pieza faltante en el rompecabezas. El gran conjunto de referentes ha logrado ser sintetizado a la luz de los objetivos y cada documento principal tiene aportes para brindar al análisis que determinará los resultados.

Se hace necesario, por consiguiente, ejecutar las técnicas de recolección de la información y validar constantemente el conjunto obtenido. Los mecanismos para obtener más datos ya han sido previstos desde la fase anterior, en la metodología, a través de ellos se completa el cuadro de estudio. La validación por su parte implica una triple verificación, como lo señala Marín Gallego (2012, p. 195): pertinencia, validez de la técnica e instrumentos y verificación de la fiabilidad de los datos obtenidos.

Tabla 9. Quinto Momento. Los hallazgos y la información

Quinto momento	«Los hallazgos y la información»
¿Cómo retomar la información?	Partiendo del primer conjunto de documentos recopilados se procura definir un conjunto de categorías claves para el proceso de codificación. Luego, al formalizarse la metodología del proyecto, se depura lo anterior y se definen las técnicas para recopilar los nuevos datos para análisis. Finalmente se enriquece el conjunto inicial con los nuevos datos obtenidos y el investigador procede al análisis.
¿Qué criterios se utilizaron?	En el caso de la investigación sobre gestión universitaria en la educación superior a distancia, ya se había definido hacer una investigación documental y de experiencias esencialmente. En consecuencia, los criterios para gestionar la información iban fundamentalmente en la línea cualitativa. Se trabajó en consecuencia con el análisis de textos y las observaciones como técnicas; siempre con un criterio de pertinencia, determinando si la información a recabar era necesaria, suficiente y accesible.

Quinto momento**«Los hallazgos y la información»**

¿Qué proceso de selección utilizaron?

El proceso de selección estuvo definido por la intuición y experiencia tanto de la investigadora como del tutor del proyecto. En principio se procuró trabajar un número limitado de documentos normativos claves y conocer mediante entrevistas y observación la gestión universitaria en la educación superior a distancia. Se recurrió finalmente a observar algunas formas de proceder y gestionar, para obtener un conjunto importante de resultados nuevamente filtrados y listos para analizar en busca de hallazgos.

3.2.6 Sexto momento. Representación de la información

Para finalizar el trabajo investigativo se hace necesario disponer todo el proceso de «representación de la información». Cobra vital importancia en tal sentido el saber comunicar nuestros resultados, así como los detalles relevantes de toda la travesía que nos condujo a ellos. Cuenta entonces tanto el fondo como la forma en que se logra expresar, discurrir, exponer, convencer y conmover al público interesado.

En tal proceso, es importante se define la estructura que refleja de forma clara el informe de investigación. La información que allí se expone es moderada en razón de no incluir datos irrelevantes para el lector, aunque hayan tenido algún valor en nuestra investigación. Por último, es central conservar una linealidad sólida que evidencia «el hilo conductor y la coherencia de principio a fin, la integralidad del proceso».

Tabla 10. Sexto Momento. Representación de la información

Sexto momento	«Representación de la información»
¿Cómo se retoma la información?	<p>Para el caso de la investigación en torno a la gestión universitaria en la educación superior a distancia, presenta relevancia la síntesis lograda del estudio de referentes. La meta es conservar el eje investigativo, cómo se observó el panorama de la heterogeneidad de los modelos de gestión universitaria en la educación superior a distancia, cuáles fueron sus características y qué orientaciones se generaron. Las relaciones hasta acá establecidas y relievadas por la investigadora en su análisis, constituyen la información principal a ser retomada para presentación.</p>
Formas para presentar nuestro informe final.	<p>Es requisito del proceso investigativo concluir con una publicación que permita dar divulgación al trabajo realizado. Son múltiples las formas de presentación, tales como el ensayo, el protocolo, la monografía, la tesis, los resúmenes analíticos, las ponencias, las memorias, entre otros. No obstante, sea cual sea el tipo de informe de investigación, siempre resulta recomendable desarrollarlo mediante cuatro etapas; planeación, textualización, revisión, y por último, redacción o versión final (Marín Gallego, 2012).</p>

3.3 Estrategia y técnica de recolección, y análisis de datos

Es de anotar que, para la recolección de información, existen razones de conveniencia, manejo de datos, disponibilidad de contactos y tiempo, que llevan a revisar por criterio lógico, algunas IES representativas a nivel internacional y nacional, con el fin de obtener la información que se requiere.

A nivel internacional:

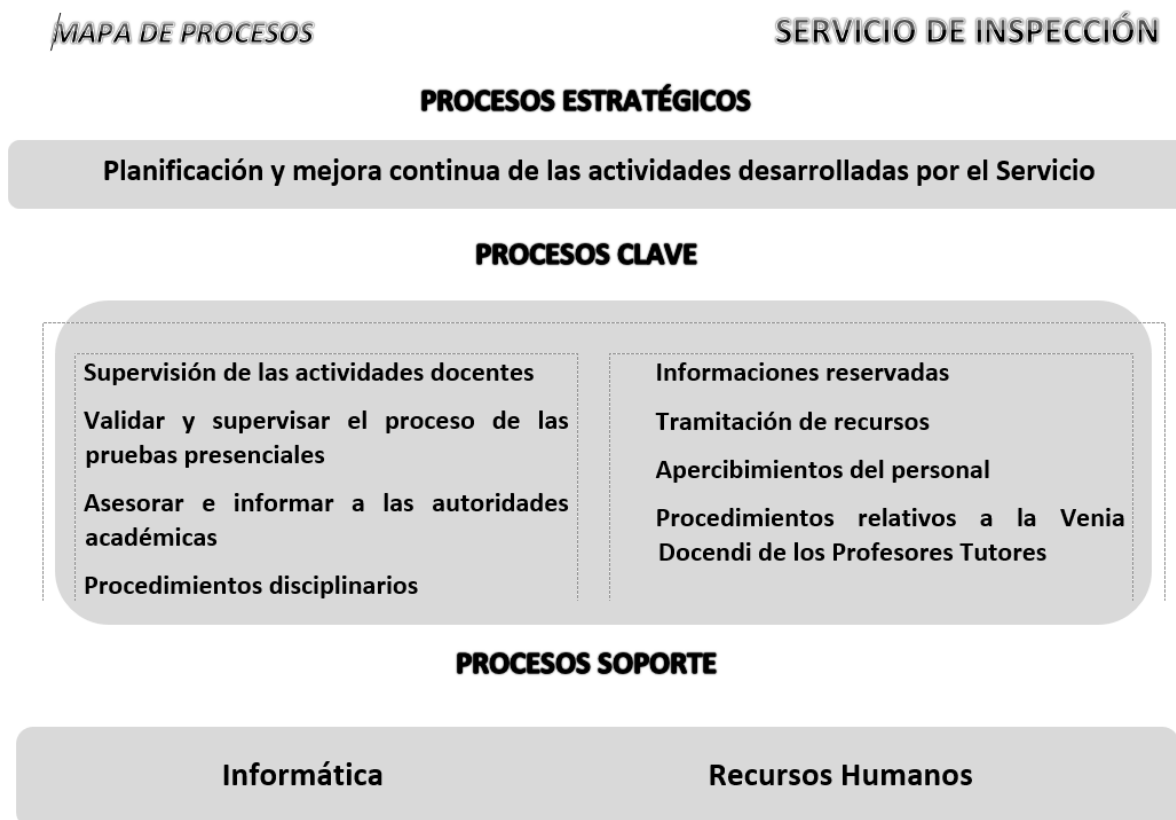
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) – España. La UNED es la universidad más grande de Europa por número de alumnos. Inició oficialmente en 1972 como Universidad Nacional de Educación a Distancia. La modalidad y forma de llegar a los estudiantes era enviar a sus casas libros

didácticos de apoyo por correo certificado de manera gratis. Con el tiempo fueron instalando puntos pequeños de atención y servicio en regiones alejadas residencialmente y comercialmente grandes, pero sin universidades.

Posteriormente, se extendieron internacionalmente liderando en la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia. Los sistemas y la tecnología en la actualidad han logrado que los estudiantes tengan su material educativo en sus computadores.

Se encarga de mantener actualizada su oferta educativa con nuevos programas de formación en general como: 12 cursos de idiomas, 400 cursos de verano y actividades de extensión, contando con el apoyo académico y administrativo de más de 10.000 personas que laboran desde la sede principal y los centros asociados. Para atender a más de 260.000 estudiantes, que cubren 26 programas, 43 másteres y más de 600 programas de educación continua.

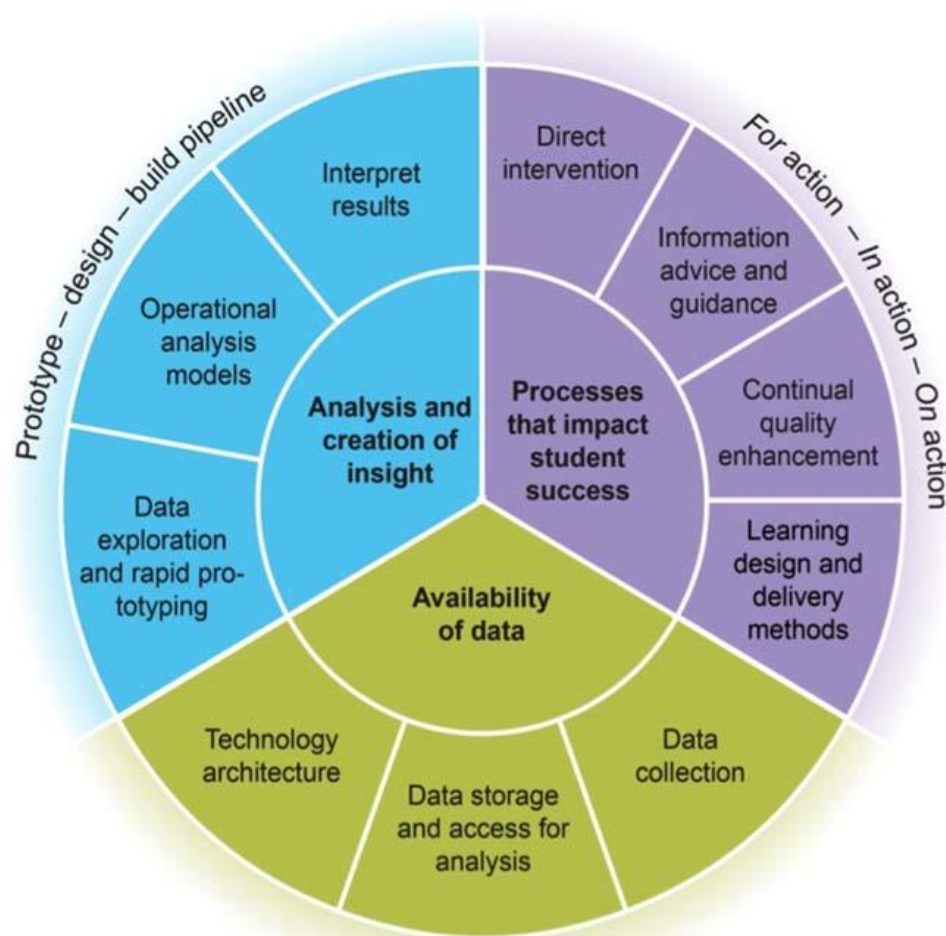
Figura 14. UNED procesos a gestionar



The Open University of the United Kingdom (OU) – Reino Unido. La Open University es, sin duda, el referente de las universidades a distancia del mundo entero. Fundada en 1969 cuenta con más de 160.000 alumnos registrados. Su página web es un compendio de útiles recursos para los estudiosos de la educación a distancia, incluyendo bases de datos, vínculos de todo tipo y, por supuesto, información sobre la propia institución.

Ofrece programas flexibles, y de fácil adaptabilidad para los estudiantes, cuenta con el apoyo y colaboración de diferentes gobiernos, ONG, instituciones financieras y socios locales. Dentro de sus programas académicos tiene del sector de la salud, formación de docentes, y el idioma inglés. Más de 50.000 empresarios han patrocinado los diferentes programas logrando que más aspirantes cada día decidan acceder a sus programas.

Figura 15. *The Open University procesos a gestionar*



Instituto Tecnológico de Monterrey – México. Otra macroinstitución de enseñanza a distancia, con más de veinte años de experiencia en esta metodología, posicionada en los mejores lugares por su calidad académica e investigativa.

Popularmente conocido como el Tec, es una universidad privada ubicada en Monterrey, México. Inició labores en 1943 y se constituyó como una sociedad civil sin ánimo de lucro, conformada por empresarios, banqueros y comerciantes de la región. Cuenta con más de 30 campus nacionales, 4 escuelas especializadas y 13 sedes internacionales. Según cifras de enero de 2016 contaba con 83.137 alumnos, en preparatoria 25.384, en carreras profesionales 49.563, en posgrado 8.190, de los cuales el 48 % de los alumnos son beneficiados con programas de becas y apoyo financiero. internacional.

Es reconocida como una universidad con mayor y excelente oferta académica en América Latina, reputación soportada por empleadores. Principalmente se caracteriza por tener una presencia activa tanto en las áreas de negocio como en innovación tecnológica en sus ingenierías. En la república mexicana gracias a sus investigaciones destinadas a biotecnología, salud, sector automotriz, alimentos e industria manufacturera se destaca por ser la universidad con más patentes registradas.

Figura 16. Tecnológico de Monterrey procesos a gestionar

Mapa de Procesos del Tecnológico de Monterrey



A nivel nacional, las siguientes IES pueden considerarse referentes de la educación a distancia:

Nació en el año 1981 como un proyecto educativo del sur de Bogotá, con el objetivo de implementar programas académicos de educación a distancia, y que aplicaran a las necesidades educativas a nivel regional, nacional e internacional; Su principal característica y labor social es con comunidades y poblaciones que no han tenido acceso a formación técnica, socio humanística, desarrollo comunitario, contribución a recuperación de tejidos sociales, generación de espacios laborales y formación para participación ciudadana.

Cuenta con programa de alfabetización, educación básica y media y bachillerato virtual para jóvenes y adultos. También ofrece maestrías, especializaciones, carreras profesionales, tecnológicas y técnicas a distancias, mediadas por las tecnologías de información y comunicación. Y adicionalmente, programas de formación en el idioma inglés. 63 programas a nivel nacional. Tiene una sede en la Florida Estados Unidos. Actualmente cuenta con 75.000 estudiantes de los cuales 60.000 pertenecen a programas de educación superior y 15.000 cursan ciclos de alfabetización, básica primaria y bachillerato a distancia.

Figura 17. UNAD procesos a gestionar

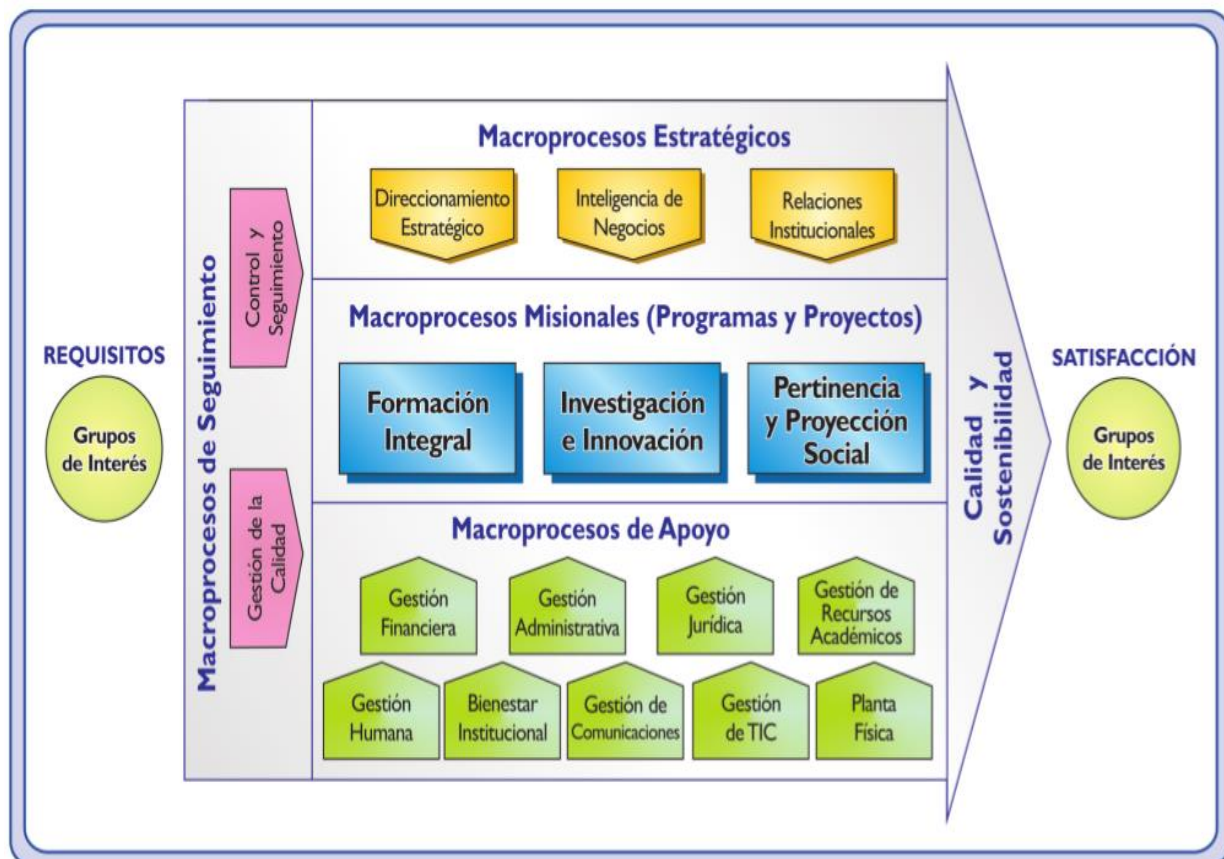


Uniminuto inició como proyecto de corporación universitaria el 05 de septiembre de 1988. Su modelo educativo está inspirado en el humanismo cristiano, formando personas íntegras competentes y emprendedoras al servicio del hombre contribuyendo al desarrollo de comunidades y una sociedad equitativa y siempre abiertos a la búsqueda de Dios.

Desde el año 2012 inició procesos de evaluación con fines de acreditación, logrando así 12 acreditaciones en los programas de pregrado y tecnológico. Cuenta con 16 convenios nacionales 63 convenios internacionales incluyendo intercambios y desarrollo de prácticas.

Sus principales programas académicos se desarrollan en las facultades de ciencias humanas y sociales, ciencias empresariales, ciencias de la comunicación, educación e ingeniería. Cuenta con 8 sedes 3 que cubren 38 ciudades de Colombia incluyendo programas virtuales.

Figura 18. Uniminuto procesos a gestionar

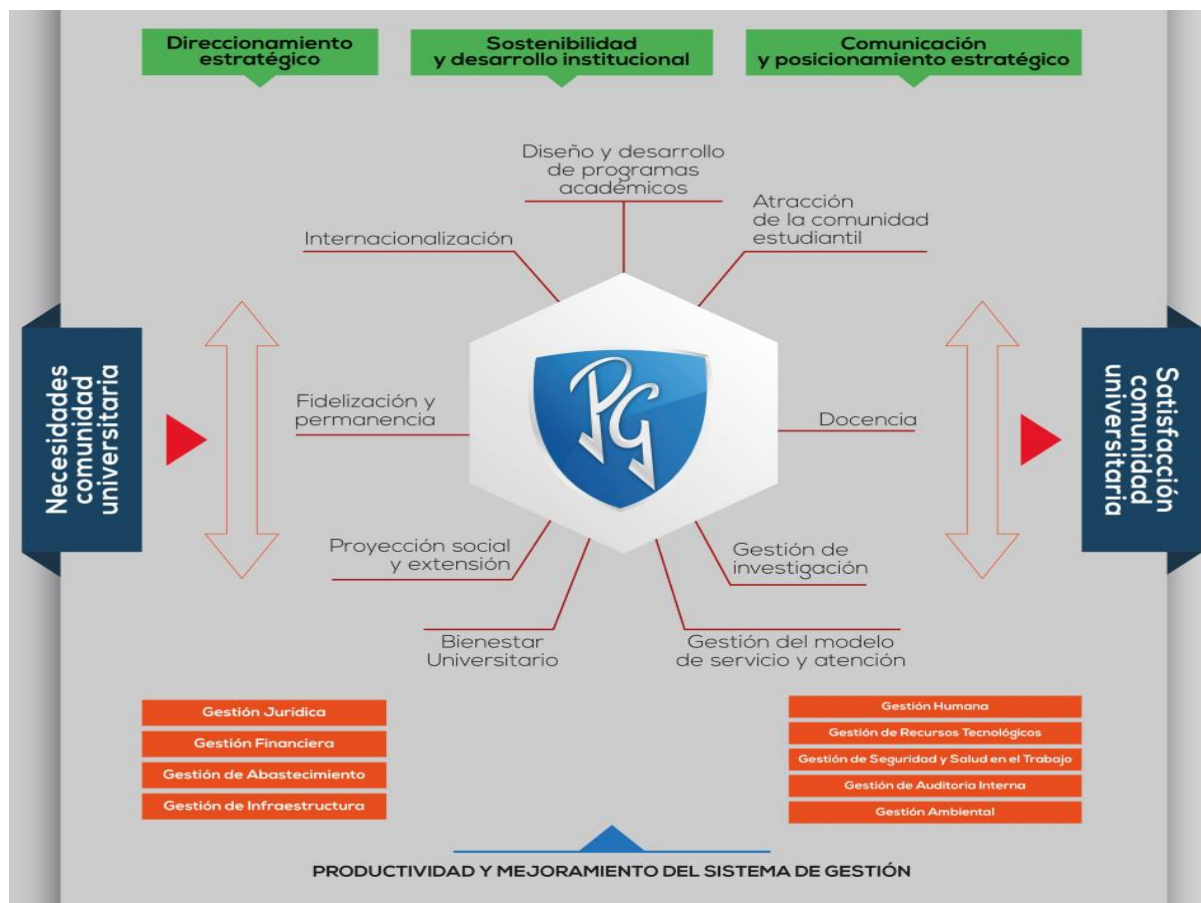


El Politécnico Grancolombiano fue creado en el año de 1980 como una alternativa de carreras cortas para acceder rápido a un empleo. Según la visión de sus fundadores inició con programas tecnológicos en: administración bancaria, administración de costos y auditoría, administración de seguros, administración financiera y administración de sistemas.

Actualmente ofrece programas académicos en modalidad presencial y virtual en diferentes áreas y niveles de formación: técnica, tecnológica, profesional, posgrado y maestría, enfocados en disciplinas de aplicación empresarial.

La institución dentro de sus áreas de conocimiento tiene como objetivo la inclusión social y el desarrollo de la nación, principalmente a través de la oferta de servicios educativos de excelencia, el fomento a la investigación, los valores institucionales y el uso de las TIC.

Figura 19. Politécnico Grancolombiano procesos a gestionar



3.3.1 Primer momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti

Durante el primer momento, el mayor aporte que se recibe de un aplicativo como *Atlas.ti* radica en la utilidad de poder compilar una gran cantidad de referentes. La esencia es armar una unidad hermenéutica (UH). Contando con este espacio es posible agrupar todos los referentes digitales que se han conseguido en esta etapa.

Figura 20. Acción de agregar documentos primarios a una Unidad Hermenéutica (UH) en Atlas.ti

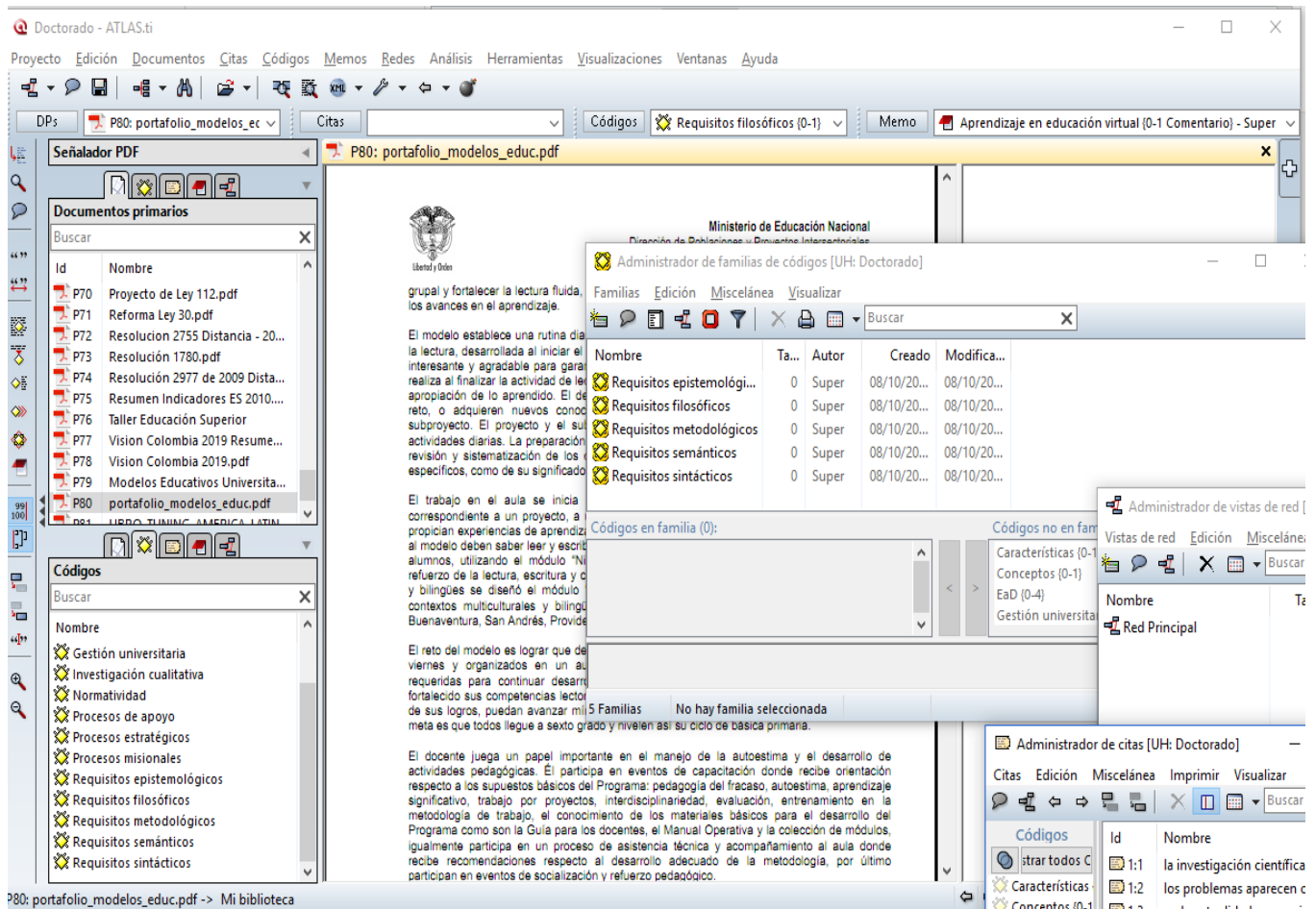


Imagen de pantalla, Atlas.ti versión 7.0.

3.3.2 Segundo momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti

Sobre el segundo momento, el aplicativo nos permite estudiar el conjunto de todos los referentes compilados a la luz de la definición de un árbol de categorías. Vale la pena entonces para la ubicación de tendencias y enfoques revisar los documentos primarios según los requisitos o criterios planteados por el profesor Marín Gallego. En consecuencia, en un análisis por la vía deductiva, se trabajaría con las siguientes categorías de requisitos para evaluar la pertinencia teórica: sintácticos, semánticos, epistemológicos, metodológicos y filosóficos.

Figura 21. Acción de codificar documentos primarios en un análisis de tendencias y enfoques

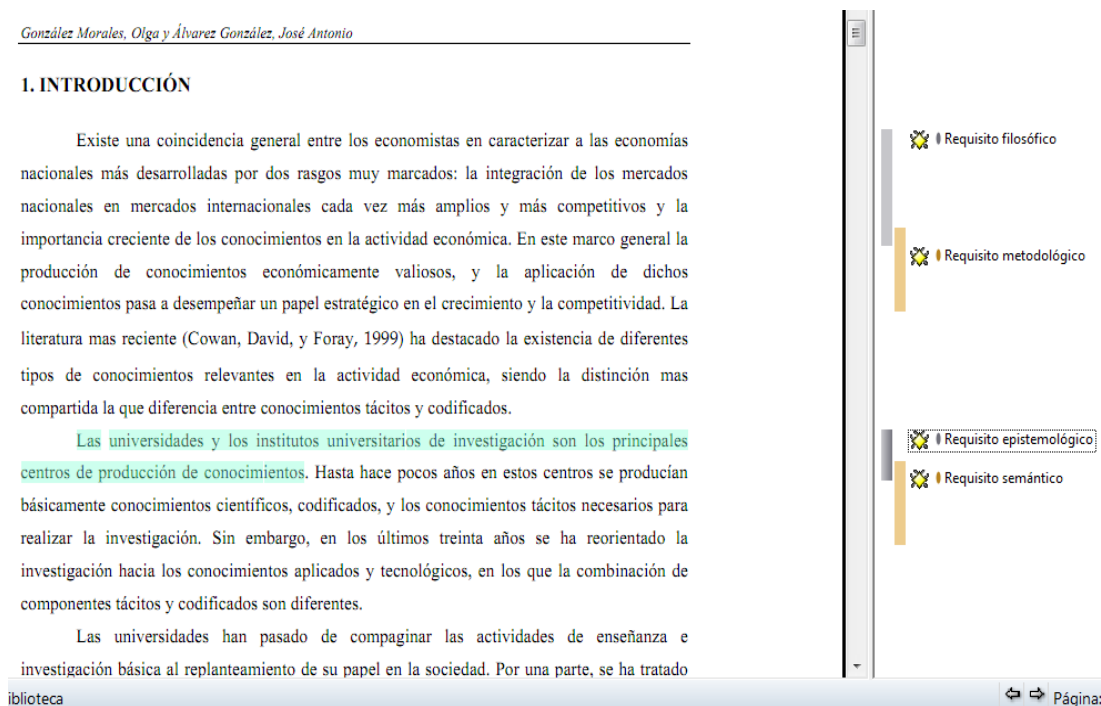


Imagen de pantalla, Atlas.ti versión 7.0.

3.3.3 Tercer momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti

En esta fase ya se ha establecido un importante conjunto de anotaciones y códigos y se ha estudiado el volumen de documentos primarios. El aporte

generado por el aplicativo puede estar acá alrededor de las redes semánticas. *Atlas.ti* que facilitará ordenar una estructura completa con la intervención de los referentes, partiendo por ejemplo de la meta general, luego, contemplando los objetivos específicos asociados y finalmente, centrándose en los procesos que pueden apoyarse en los documentos primarios.

Figura 22. Generación de red semántica, jerárquicamente organizada

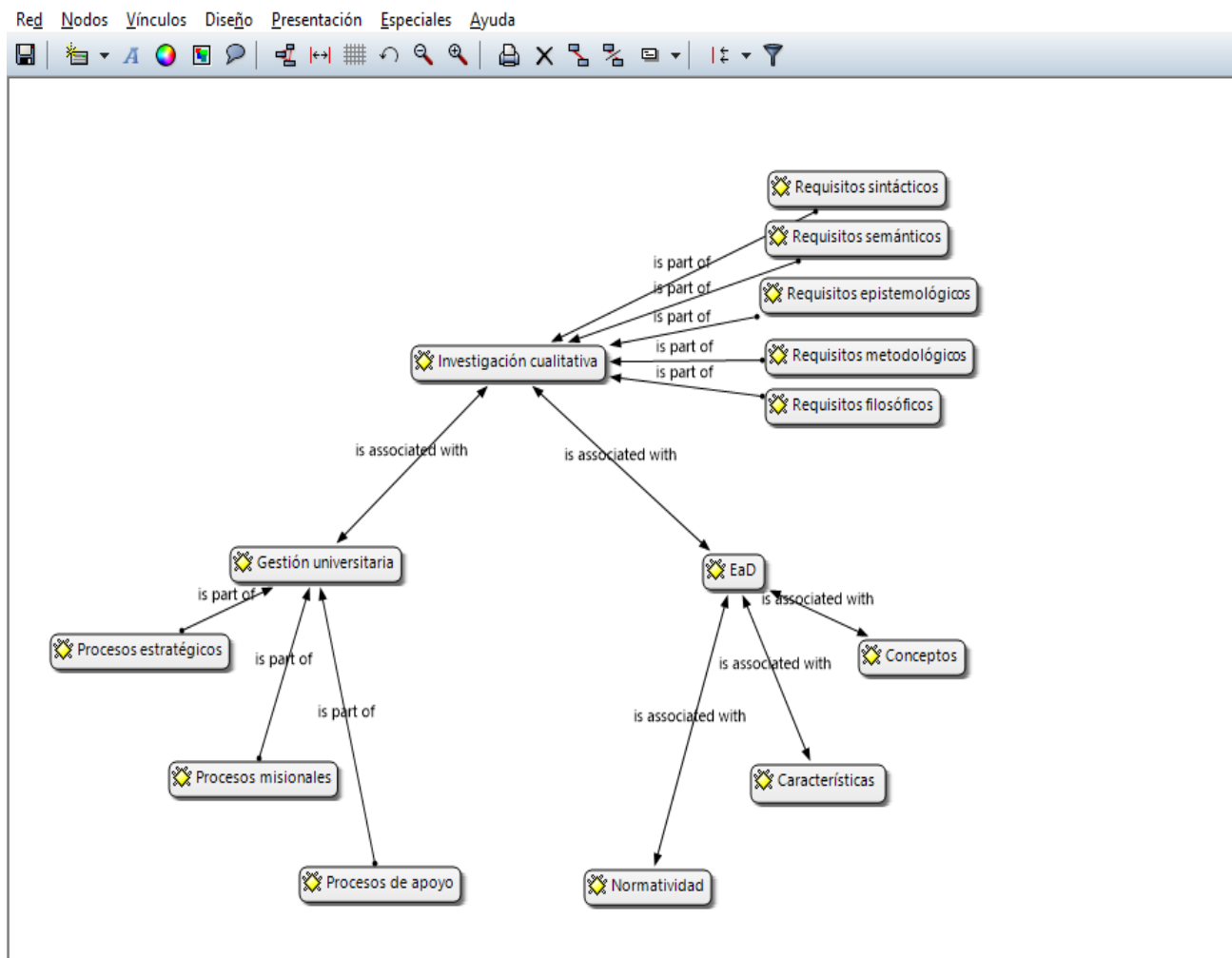
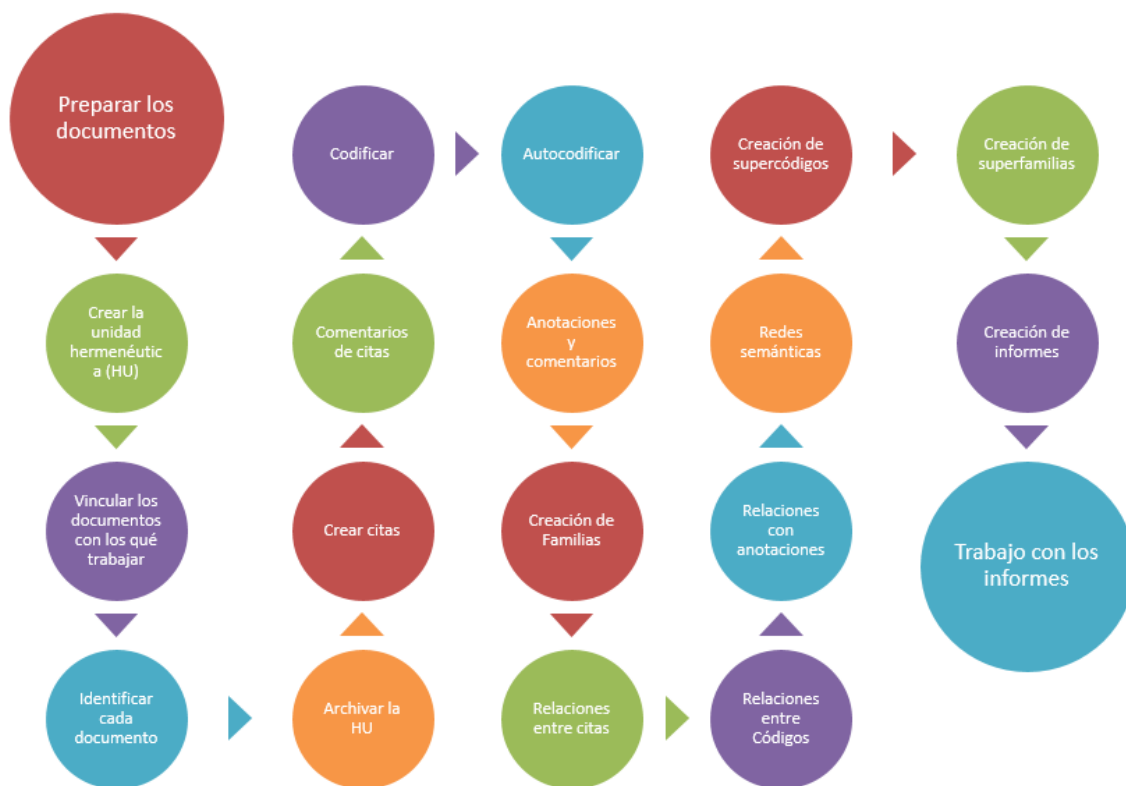


Imagen de pantalla, Atlas.ti versión 7.0.

3.3.4 Cuarto momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti

Considerando que se ha preferido trabajar desde una metodología fundamentalmente cualitativa, el aplicativo viene acorde con esta idea. La recopilación de referentes y su categorización, seguido de un recorrido juicioso sobre ellos, llevan a enriquecer la unidad hermenéutica. En consecuencia, siguiendo la ruta planteada, es posible construir un esquema de trabajo sólido que soporte la metodología y la potencialice. Tal imagen se muestra a continuación.

Figura 23. Esquema de trabajo con Atlas.ti que aporta al desarrollo metodológico del proyecto de investigación



Rondón Almeida.

3.3.5 Quinto momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti

Hasta este punto se pudo aprovechar en amplia medida el aplicativo para todo el proceso de investigación cualitativa. Desde el acopio de información, la codificación y creación de redes semánticas, así como el apoyo a toda la metodología mediante el esquema de trabajo previamente enunciado desde el seminario. Un elemento adicional para organizar los referentes y categorizar los insumos lo proveen las denominadas familias, agrupación típica de *Atlas.ti* que permite segmentar, diferenciar y cruzar posteriormente conjuntos importantes de datos. Adicionalmente, el aplicativo integra múltiples posibilidades de análisis de los diferentes elementos recopilados.

Figura 24. Acción de administrar familias durante el momento de análisis y hallazgos

The screenshot shows the Atlas.ti interface with a PDF document open. A dialog box titled 'Administrador de familias de códigos [UH: Doctorado]' is open, displaying a table of codes and their family assignments.

Nombre	Ta...	Autor	Creado	Modifica...
Requisitos epistemológi...	0	Super	08/10/20...	08/10/20...
Requisitos filosóficos	0	Super	08/10/20...	08/10/20...
Requisitos metodológicos	0	Super	08/10/20...	08/10/20...
Requisitos semánticos	0	Super	08/10/20...	08/10/20...
Requisitos sintácticos	0	Super	08/10/20...	08/10/20...

Below the table, there are sections for 'Códigos en familia (0):' and 'Códigos no en familia (3):'. The 'Códigos no en familia' section lists: EaD (0-0), Gestión Universitaria (0-0), and Investigación (3-0).

Imagen de pantalla, Atlas.ti versión 7.0.

3.3.6 Sexto momento. Apoyo brindado por el aplicativo Atlas.ti

En esta fase final de presentación de resultados es de gran valor el haber condensado nuestra investigación mediante el aplicativo *Atlas.ti*. Son de gran utilidad elementos tales como la nube de palabras, las redes semánticas, los informes y los cruces de categorías y familias. El aplicativo provee múltiples vistas de la información que hemos compilado y analizado, su potencial gráfico y orden en las estructuras con las que trabajamos ayudarán a enriquecer nuestro informe de investigación y le darán igualmente un complemento valioso apoyado en las TIC. Un valor agregado es la posibilidad de compartir una copia de seguridad de todo nuestro trabajo con otros investigadores con quienes proyectemos interactuar.

Figura 25. Múltiples formatos y presentaciones para evidenciar el proceso investigativo y sus resultados

The screenshot displays the Atlas.ti software interface. At the top, a complex semantic network is visible, consisting of interconnected nodes and lines. Below this, a table titled "[HU: New Hermeneutic Unit]" is shown, listing quotations. The table has columns for Media, Quotations, Author, and Date. Below the table, a detailed view of a quotation is displayed, including the text of the quote and its source information.

Media	Quotations	Author	Date
Rich Text	0	Super	29/07/
Rich Text	0	Super	29/07/
Rich Text	0	Super	29/07/
Rich Text	0	Super	29/07/
Rich Text	0	Super	29/07/
Rich Text	0	Super	29/07/
Rich Text	0	Super	29/07/

Quotation Nr: 38
 Source: Belkin's parenting blog discussion
 Has Comment:

Though I adore my son, since his arrival, my marital satisfaction has declined dramatically. And the career has been rough too. I think the problem, though, is not put properly in these studies. Rather than asking if having children raises happiness, we should be looking at the work-family tensions that make having children more likely to reduce happiness. If employers were far more accommodating, it would be an entirely different ballgame.

Imagen de pantalla, Atlas.ti versión 7.0.

3.4 Unidades de Análisis

Teniendo en cuenta que las dimensiones de la gestión educativa que se han definido son la gestión de procesos estratégicos, la gestión de procesos misionales y la gestión de procesos de apoyo, se procede a realizar un análisis hermenéutico, a un conjunto de referentes normativos y jurídicos sobre políticas educativas para el caso colombiano, con base en las siguientes unidades de análisis y criterios temáticos:

Tabla 11. Unidades de análisis

Unidades de análisis	Elementos temáticos
Gestión de procesos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento • Calidad • Ingreso • Docencia
Gestión de procesos misionales	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Extensión • Graduados
Gestión de procesos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Bienestar

3.4.1 Gestión de procesos estratégicos

Direccionamiento

Entendido como el proceso gerencial que permite definir la visión, las estrategias y las líneas de acción que dan rumbo a la organización con el fin de cumplir los objetivos propuestos en la planificación.

Calidad

En coherencia con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en Colombia, sus principales objetivos deben ir orientados a que se rindan cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio educativo que se ofrece, se provea información confiable a los usuarios del servicio educativo y se propicie el auto examen permanente de Institución y programas académicos en el contexto de una cultura de la evaluación.

MEN – Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – 2010.

3.4.2 Gestión de procesos misionales

Ingreso

A través de este proceso la Institución determina quiénes reúnen las condiciones para ingresar a sus programas académicos y los aspirantes admitidos formalizan su condición como estudiantes en la matrícula.

Docencia

Es una función sustantiva de la educación superior que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos formativos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional.

Glosario Ministerio de Educación Nacional.

Ley 30 de 1992 Artículos 4 y 19.

Investigación

Esta función sustantiva de la educación superior se refiere al proceso de búsqueda y generación de conocimiento, mediante una actividad intelectual

compleja caracterizada por la creatividad del acto, la innovación de ideas, los métodos rigurosos utilizados, y la validación y juicio crítico de pares

Extensión

Función sustantiva de la educación superior que comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Para ello propende por el fortalecimiento de la comunidad universitaria con el medio social, por la formación y capacitación de la comunidad, por el intercambio de experiencias y saberes, por la construcción de conocimientos específicos y pertinentes en los procesos sociales, por la asesoría y la transferencia de conocimientos y por la promoción, la divulgación, la circulación y la comunicación del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico en la sociedad.

Ley 30 de 1992 Artículo 120

Red Nacional de Extensión Universitaria, promovida por la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). Documento de Trabajo sobre Políticas de Extensión. Noviembre de 2005.

.

Graduados

Este proceso se basa principalmente en el conocimiento del resultado de los egresados graduados con respecto a su situación laboral y su compromiso social.

Es importante que se consolide información que principalmente permita:

- Evaluar el nivel de satisfacción de los egresados con su formación.
- Conocer el nivel de inserción de los egresados en el mercado.

- Evaluar la precisión de la educación de los egresados con respecto a su trabajo.
- Conocer las necesidades de los empleadores.
- Evaluar la pertinencia y la calidad de los planes de estudios.
- Promover la oferta de programas de capacitación, de postgrado y de educación continua.
- Verificar si la misión de la universidad se refleja en la realización personal de los egresados y su compromiso.

Manual de Seguimiento a Egresados Red Gradua2/Asociación Columbus 2006.

3.4.3 Gestión de procesos de apoyo

Administración

Este proceso se encuentra orientado fundamentalmente a garantizar el funcionamiento y el desarrollo de las funciones sustantivas.

Bienestar

Conjunto de actividades que se orientan al desarrollo de las dimensiones físicas, psico-afectivas, espirituales, culturales y sociales de los estudiantes, docentes y personal administrativo. Este bienestar debe ser concebido como un aporte al proceso educativo, mediante acciones intencionalmente formativas.

Ley 30 de 1992 Artículo 117.

Acuerdo 03 de marzo 21 de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior.

4. RESULTADOS

Con base en los hallazgos relacionados con el objeto de estudio que corresponde a la educación a distancia y la forma de gestionarse en el contexto de la educación superior en Colombia, se construye este capítulo de resultados que se ha dividido en dos secciones, la primera corresponde a herramientas aplicables a la gestión universitaria en busca de la mejora de procesos, y la segunda, hace referencia a los criterios que se sistematizaron para la gestión de procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

4.1 Herramientas aplicables a la gestión universitaria, en busca de la mejora de procesos

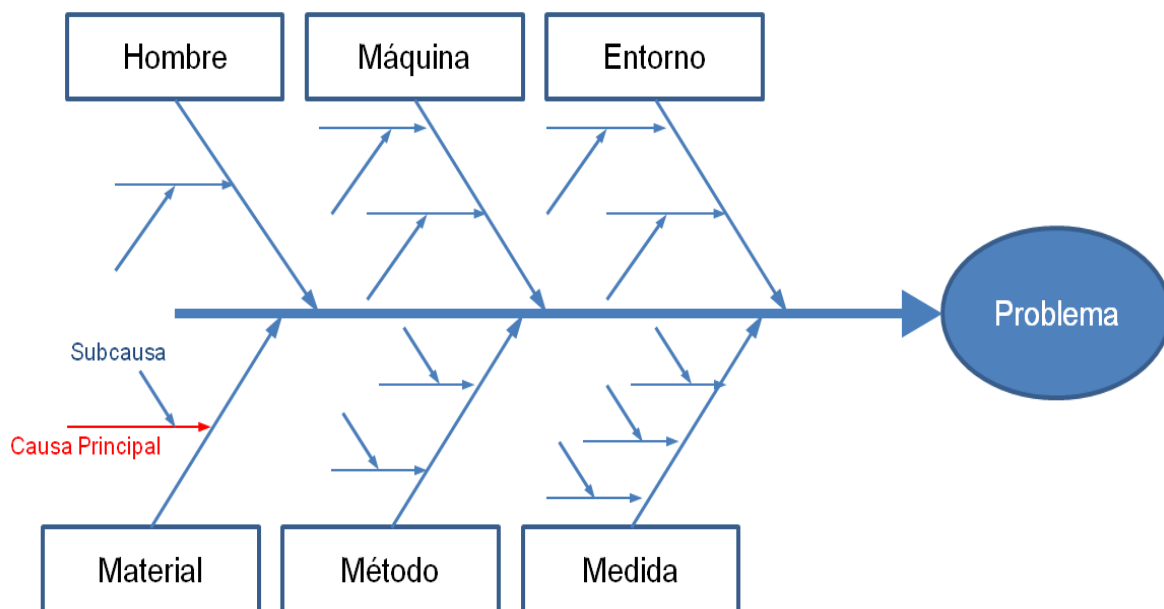
A continuación, se describe un conjunto de herramientas o modelos que se usan comúnmente para mejorar la gestión de diversos tipos de organizaciones, pero que hoy día son empleadas en la gestión universitaria cuando se detecta un problema concreto o se requiere hacer una planeación general de una unidad o de la Institución misma.

Estas herramientas se utilizan indistintamente de la metodología, presencial o de EaD, pero resulta importante distinguir su representación básica, su funcionamiento y uso.

- Modelo Ishikawa para gestión identificando causa – efecto
- Modelo de Pareto para gestión asignando prioridades
- Modelo de "brainstorming" para gestión produciendo ideas creativas
- Modelo SIPOC para gestión mediante la representación de procesos
- Modelo de diagrama de flujo para gestión con representación de procedimientos
- Modelo PHVA para gestión enfocándose en la mejora continua

- Modelo de "balanced scorecard" para gestión enlazando estrategias y objetivos
- Modelo de calidad total (TQM) para gestión garantizando un nivel continuo de calidad
- Modelo de las 5S para gestión mejorando el entorno y la productividad
- Modelo de "empowerment" para la gestión para crear confianza en los trabajadores sobre su desempeño y mejorar la toma de decisiones
- Modelo de "outsourcing" para gestión externalizando funciones especializadas y temporales
- Modelo de "benchmarking" para la gestión evaluando productos, servicios y procesos para adoptar las mejores prácticas

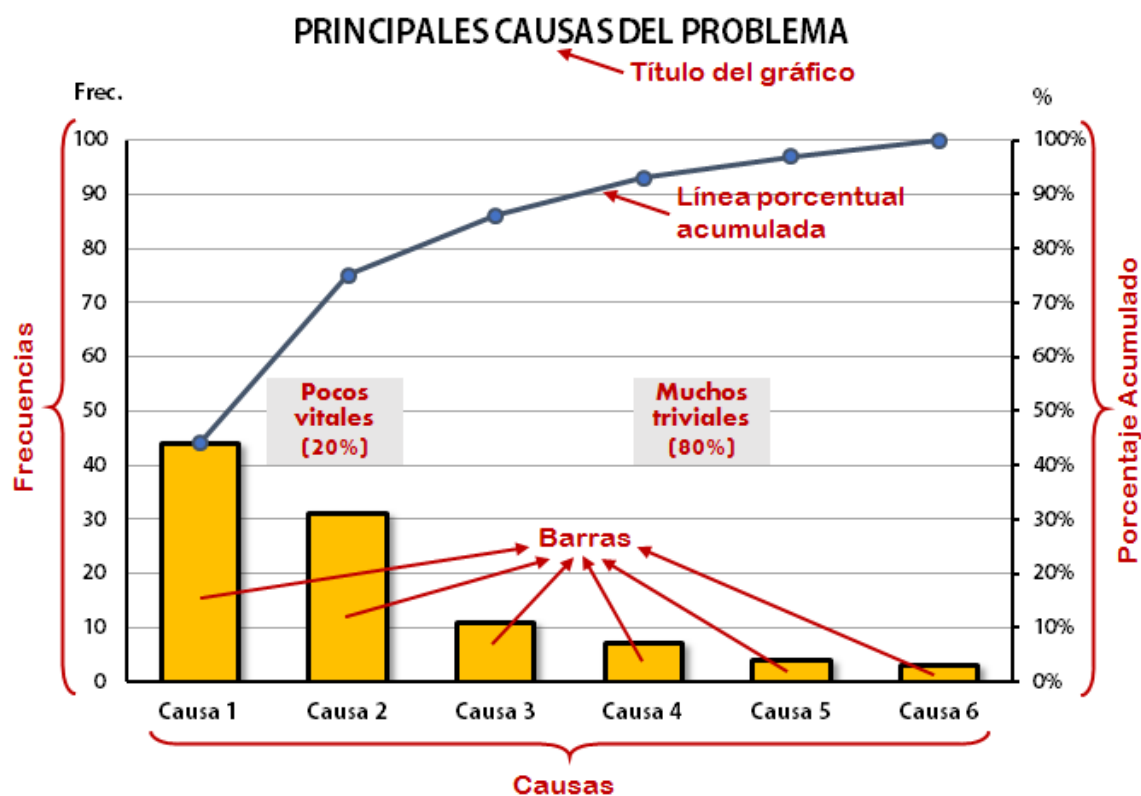
Figura 26. Modelo Ishikawa para gestión identificando causa - efecto



El modelo de Ishikawa, también conocido como causa-efecto o diagrama de espina de pez, permite representar gráficamente las causas que dan lugar a una consecuencia, o el conjunto de factores y subfactores que ayudan a generar un resultado común.

Para iniciar se dibuja una flecha señalando el problema a solucionar. Paso seguido a través de flechas secundarias se identifican las causas principales del problema y con subflechas se destacan las causas secundarias que se obtendrán de un análisis de cada parámetro de forma precisa.

Figura 27. Modelo de Pareto para gestión asignando prioridades



El modelo de Pareto se construye con un sencillo gráfico de análisis de las causas más relevantes y las causas menos relevantes de un problema. Arroja por medio de gráficas simples la importancia del problema. Muestran las causas y sus respectivas soluciones. Los gráficos son de fácil análisis y logran estimular a los participantes para continuar con las mejoras del problema.

Para iniciar, se debe hacer una lista de los datos para analizar, determinar un criterio de ordenamiento y luego agrupar los datos por categorías. El gráfico debe quedar representado con las barras horizontales en orden descendente.

Figura 28. Modelo de "brainstorming" para gestión produciendo ideas creativas



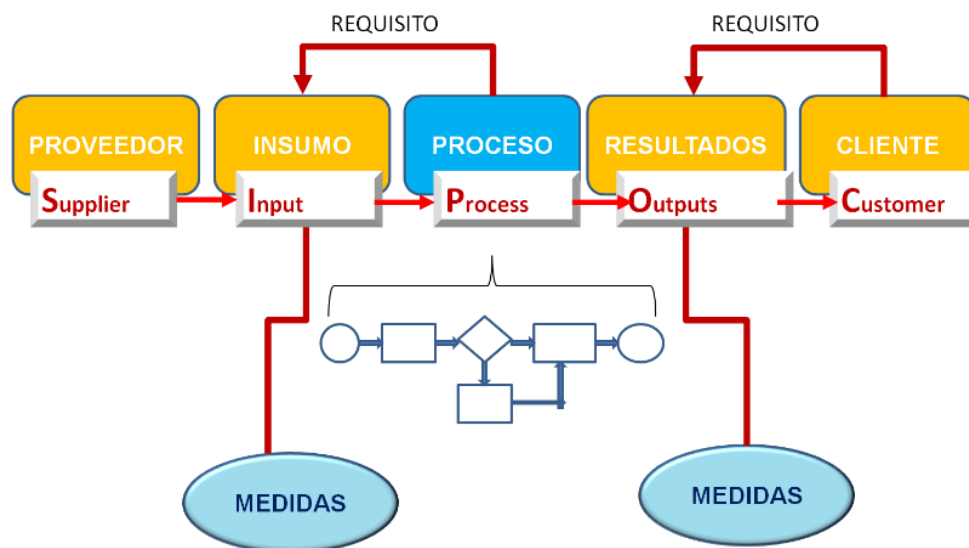
El "Brainstorming", o tormenta de ideas, es una de las técnicas más usadas por ser creativa y que genera efectividad en sus variantes. Se desarrolla en grupo y se puede combinar con otras técnicas. Surgió gracias a la necesidad de encontrar nuevas ideas y soluciones a los diferentes problemas. Para lograr efectividad en el encuentro es importante no realizar críticas ni juicios para mantener el clima de trabajo favorable para todos y no lograr ningún tipo de amenaza. Entre más ideas sean arrojadas mejores serán los resultados. Las ideas grupales son más efectivas que las individuales.

En el grupo existe un director que es el encargado de dirigir el encuentro. Debe tener claro el problema a plantear para que todos se familiaricen con él y facilitar una participación efectiva de todos, incitar a que se aporten ideas, debe hacer cumplir las reglas, conceder la palabra, y es quien finaliza el encuentro y posterior a este separa las ideas de la lista que logre sacar el secretario. El

secretario, registrará por escrito las ideas que vayan surgiendo, asegurándose de que los participantes estén de acuerdo con las mismas. Los participantes son los encargados de producir las ideas para la solución del problema.

Figura 29. Modelo SIPOC para gestión mediante la representación de procesos

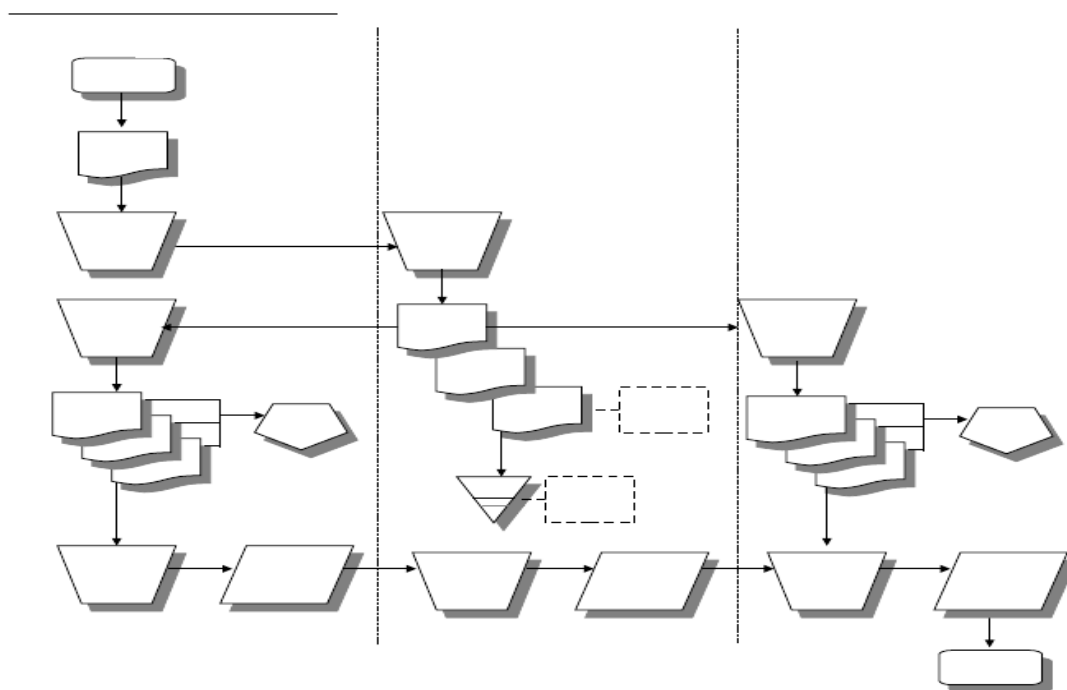
TABLA S.I.P.O.C.



El modelo SIPOC es un esquema que permite analizar el proceso de una forma detallada, resaltando el respectivo proveedor también llamado suplidor. Identifica todas las entradas y salidas del proceso y destaca los clientes vinculados a cada paso en el proceso.

Al tener el esquema del proceso, se debe colocar en una columna cada actividad y determinar si tienen entradas, proveedores, salidas y clientes. A continuación, se define cada uno de los anteriores: Proveedores: Son las personas que aportan los recursos al proceso. Entradas: Son los recursos para sacar la información, corresponde a los materiales e incluso personas. Resultados: Es el producto o servicio que se obtiene de cada actividad. Clientes: Son las personas que reciben el servicio o producto.

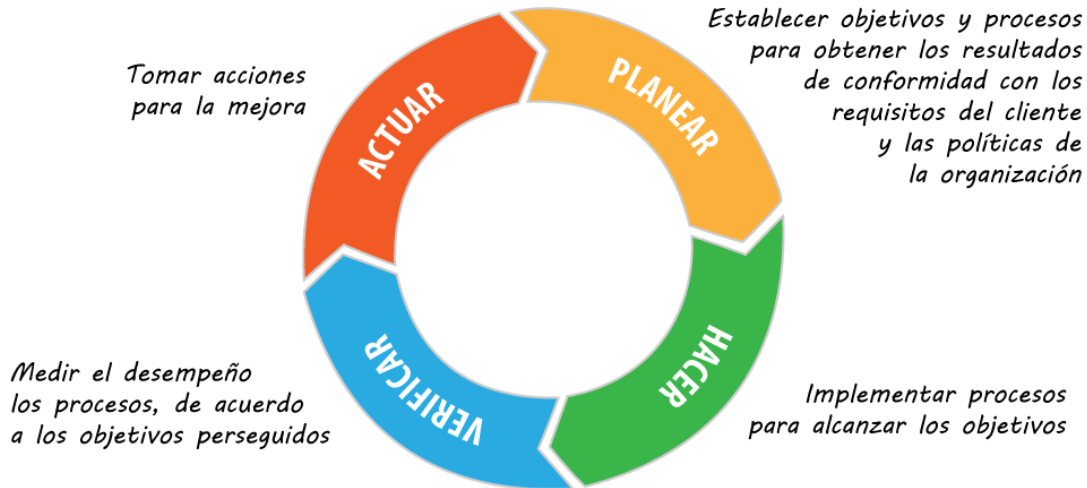
Figura 30. Modelo de diagrama de flujo para gestión con representación de procedimientos



La herramienta diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Facilita la comprensión de las actividades y su relación con las otras. Determina de manera fácil las necesidades y expectativas del cliente ajustándolas al proceso. Como referencia establece mecanismos de medición y control de los procesos, concretando los objetivos para llevar a cabo las distintas operaciones.

Cada paso del proceso se representa con una figura geométrica o un símbolo diferente. Se debe describir en cada uno las etapas del proceso. Las gráficas se unen con flechas que indican la dirección del proceso paso a paso. Su representación gráfica ayuda a identificar las interrelaciones entre las actividades, definir los puntos de contacto y destacar los procesos comprendidos para poner visibles los problemas y lograr acciones de mejoras. El modelo de diagrama de flujo se realiza con el aporte de distintas personas, que conozcan del proceso y tengan perspectivas para mejoras de problemas.

Figura 31. Modelo PHVA para gestión enfocándose en la mejora continua

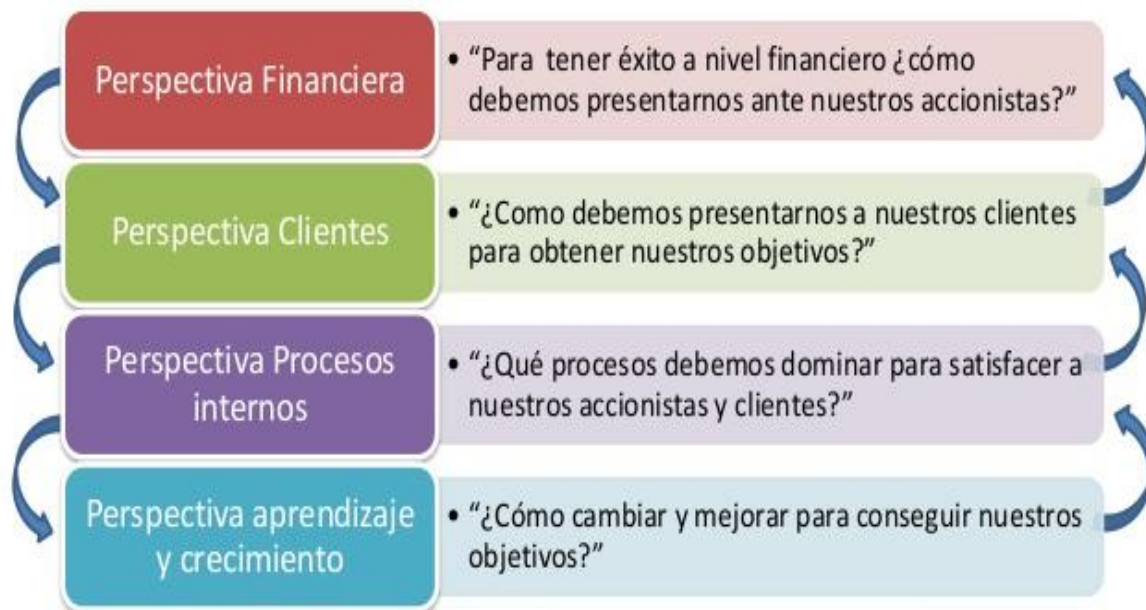


El modelo PHVA es una herramienta de mejora continua en los procesos de gestión de calidad. Su sigla que se componen de las letras iniciales de las palabras: planear hacer, verificar y actuar.

La gráfica es representada en forma de ciclo que no termina. Cada vez que resalta una solución o resultado, mostrará de nuevo el inicio de otros posibles problemas o actividades, se presentará periódicamente para generar mejora continua.

Con esta herramienta la organización pretende lograr mejoras a corto plazo y resultados visibles. Busca incrementar la productividad llevando las organizaciones a ganar competencias que otras no tienen, reducir costos, pérdidas de productos elaborados, suprimir mano de obra, eliminar algunos procesos que se estén repitiendo y llevar a la organización a actualizarse sistémicamente.

Figura 32. Modelo de "balanced scorecard" para gestión enlazando estrategias y objetivos



BSC - Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. El ejercicio es identificar lo que se debe vigilar para informarlo a toda la organización y detectar si se están alcanzando todas las metas.

El BSC sugiere cuatro perspectivas: **Perspectiva financiera:** Son los informes financieros de la organización, se deben reflejar las inversiones y pérdidas de la misma. **Perspectiva del cliente:** se debe describir específicamente el cliente al que va dirigido el producto o servicio lo que éste espera y el mercado con el que se está compitiendo. **Perspectiva procesos internos:** resaltar paso a paso cada uno de los procesos internos de la organización para lograr el producto o servicio y cómo llega a la etapa final o cliente. Lo anterior para descartar, corregir o implementar nuevos. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** aquí se identifican resultados a largo plazo no solo para la organización sino para todos los integrantes, como el clima laboral, capacitaciones, actualización de sistemas y tecnología y todo lo que se debe cambiar para alcanzar los objetivos que se desean.

Figura 33. Modelo de calidad total (TQM) para gestión garantizando un nivel continuo de calidad



El modelo de gestión de calidad total está orientado a crear conciencia de calidad en todos los procesos de la organización. Está determinado por los diferentes niveles de satisfacción de una manera equilibrada de las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, normalmente empleados, accionistas y la sociedad en general, que tienen un objetivo común orientado al progreso en general.

Entre los principios de este modelo, se encuentran: orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia en los objetivos, gestión por procesos y hechos. desarrollo e implicación de las personas. aprendizaje, innovación y mejora continuos. desarrollo de alianzas y responsabilidad social.

Figura 34. Modelo de las 5S para gestión mejorando el entorno y la productividad

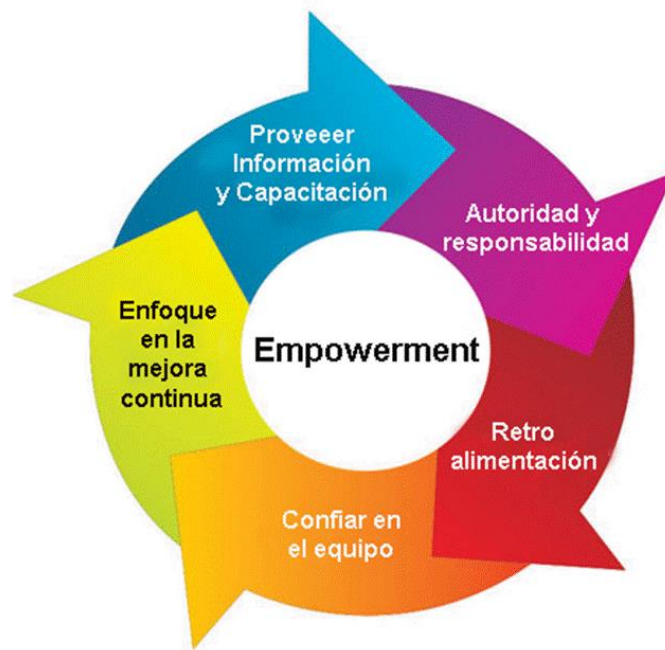


La herramienta metodológica de las 5S, se aplica con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo y así lograr en la organización un entorno eficiente y productivo.

Se denomina 5s, porque cada una de sus fases inicia por ésta letra “S”; esto para el idioma japonés ya que la herramienta fue creada en Japón. (Clasificación - Seiri, Orden - Seiton, Limpieza - Seiso, Estandarización -Seiketsu, Disciplina - Shitsuke).

La meta de la organización será siempre mejorar, mantener las condiciones de trabajo y estudio con un buen orden y limpieza, para crear un estado de seguridad en general y evitar el desperdicio tiempos y materiales con el fin de lograr la calidad deseada.

Figura 35. Modelo de "empowerment" para la gestión para crear confianza en los trabajadores sobre su desempeño y mejorar la toma de decisiones



El modelo de empoderamiento se centra en entregar la autoridad, responsabilidad y decisiones a los empleados. Logrando así no solo confianza en ellos sino el liderazgo para que realicen sus actividades diarias. Los empleados no dependerán de su jefe y de la supervisión, sino que libremente serán responsables de cumplir con las actividades y sus acciones.

La empresa otorgará a sus empleados la información necesaria, los elementos y equipos tecnológicos para que, de manera óptima, cumplan con sus deberes y responsabilidades, alcanzando así los objetivos y resultados propuestos. Promoviendo la autonomía propia, reemplazando así el modelo standard de tener un jefe, impartir órdenes y supervisar a sus empleados. El empleado será dueño de sus actividades y metas a realizar. Potencia estratégicamente el trabajo en equipo basado en confianza.

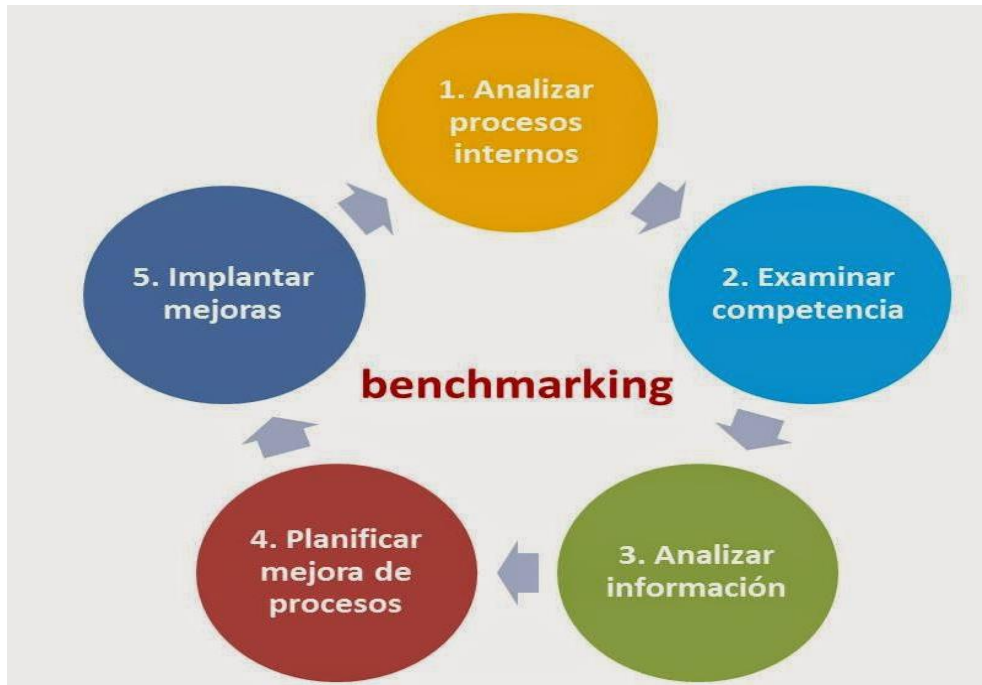
Figura 36. Modelo de "outsourcing" para gestión externalizando funciones especializadas y temporales



El modelo outsourcing, específicamente es un tipo de proceso o acción que se hace cuando una empresa contrata a otra para realizar de manera temporal las actividades específicas y en ocasiones a largo plazo. Se realiza en muchos casos para bajar costos de mano de obra porque la empresa no cuenta con la mano de obra calificada que se requiere.

La empresa contratante se compromete a entregar todo el proceso y que sean los contratados quien lleven el control de dichas actividades; en algunos casos la empresa contratada no solo lleva su capital humano sino los equipos tecnológicos necesarios para cumplir con el contrato. Tiene algunas ventajas como: lograr bajar costos de producción, se logra obtener productos de mejor calidad y reduce algunas actividades que se realizaban diariamente. También se observan algunas desventajas: genera desconfianza y poca lealtad hacia los clientes, promueve irregularidades a sus propios empleados contratados ya que pueden percibir un rival y sentir amenaza de despido constante.

Figura 37. Modelo de "benchmarking" para la gestión evaluando productos, servicios y procesos para adoptar las mejores prácticas



El modelo de Benchmarking, tiene como objetivo, aportar conocimiento a las organizaciones, a través del estudio de otras organizaciones existentes que les permita definir los verdaderos enfoques y estrategias necesarias para cumplir con sus procesos de una manera productiva. Surge de alguna manera como una fórmula de competencia con éxito.

Este método requiere, tener claro los objetivos, una lista de datos e información interna y externa muy específica para llegar a un buen análisis de los resultados.

4.2 Criterios para gestionar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo

Ahora, se da paso a la presentación de criterios para gestionar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, entendidos como aquellas pautas con las que se determina el cumplimiento de los mencionados procesos:

Tabla 12. Criterios para gestionar el direccionamiento

Nº	CRITERIOS
1.	Visión y misión institucional
2.	Contexto estratégico
3.	Referentes y normatividad
4.	Plan de Desarrollo Estratégico
5.	Proyectos (objetivo, metas, indicadores, responsables, recursos)
6.	Planes de acción
7.	Lineamientos y estrategias
8.	Evaluación y control

Tabla 13. Criterios para gestionar la calidad

Nº	CRITERIOS
1.	Procedimientos y resultados asociados a los servicios educativos de educación formal: <ul style="list-style-type: none"> a) Creación de programas académicos de pregrado y posgrado. b) Modificación de programas académicos de pregrado y posgrado.

Nº	CRITERIOS
	<ul style="list-style-type: none"> c) Formalización y acompañamiento de convenios para ofrecer programas académicos de pregrado y posgrado. d) Preparación y presentación de condiciones de calidad para registro calificado. e) Preparación y presentación de condiciones de calidad para renovación de registro calificado.
2.	<p>Procedimientos y resultados asociados a los servicios de educación no formal y educación continua:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Creación de diplomados, cursos, seminarios, talleres, etc. b) Modificación de diplomados, cursos, seminarios, talleres, etc. c) Formalización y acompañamiento de convenios para ofrecer diplomados, cursos, seminarios, talleres, etc.
3.	<p>Procedimientos y resultados asociados a los procesos de autoevaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Autoevaluación de programas y unidades académicas. b) Construcción y seguimiento a plan de mejoramiento para los programas y unidades académicas. c) Preparación y presentación de factores de calidad para acreditación de programas académicos. d) Preparación y presentación de factores de calidad para renovación de acreditación de programas académicos. e) Autoevaluación institucional. f) Construcción y seguimiento a plan de mejoramiento institucional. g) Preparación y presentación de factores de calidad para acreditación institucional. h) Preparación y presentación de factores de calidad para renovación de acreditación institucional.

Nº	CRITERIOS
4.	<p>Procedimientos y resultados para los siguientes ejercicios académicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Estructuración y renovación curricular institucional, por facultad, por departamento, por programa y por curso. b) Revisión de criterios para la dinamización o construcción del currículo (pertinencia, flexibilidad, transversalidad, etc.). c) Análisis de la evaluación del proceso académico y pedagógico. d) Análisis de la evaluación, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación académica y pedagógica de los docentes y directivos docentes. e) Análisis de resultados de pruebas de estado y otro tipo de pruebas.

Tabla 14. Criterios para gestionar el ingreso

Nº	CRITERIOS
1.	Políticas y reglamentaciones (generales y por vía de excepción) para la admisión de estudiantes.
2.	Políticas institucionales para la definición del número de estudiantes a ser admitido en cada programa.
3.	Políticas de la institución y del programa para ampliar cobertura con calidad y equidad.
4.	Estructura del Centro de Admisiones y Promoción (Personal y Función Básica)
5.	Informes de Gestión del Centro de Admisiones y Promoción
6.	Plan de Trabajo del Centro de Admisiones y Promoción
7.	Programa de apoyo y acompañamiento al estudiante de primer semestre.
8.	Convenios empresariales - descuentos.

Nº	CRITERIOS
9.	Estímulos a funcionarios y allegados - descuentos.
10.	Crédito educativo (directo y por convenio)
11.	Mecanismos de difusión de las políticas y del reglamento para admisiones.
12.	Sistema de información que soporta el proceso de inscripción y admisión.
13.	<p>Condiciones y recomendaciones de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Perfil del aspirante en cada programa y mecanismos de difusión. b) Puntaje mínimo aceptable en la prueba de estado para ingresar a cada programa. c) Puntaje mínimo aceptable en el examen de admisión para ingresar a cada programa. d) Requerimientos especiales para el ingreso a programas que así lo ameriten. e) Perfil de los admitidos por mecanismos de excepción en cada programa y mecanismos de difusión.
14.	<p>Exámenes y pruebas de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Examen de Admisión b) Entrevista c) Examen de Clasificación de Idiomas d) Pruebas Diagnósticas e) Examen de Suficiencia f) Prueba de Aptitud Profesional
15.	Sistemas y mecanismos de evaluación de los procesos de inscripción y admisión (satisfacción del usuario, conocimiento de los procesos por parte de la comunidad académica).
16.	<p>Subprocesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Transferencia interna b) Transferencia externa c) Reintegros

Nº	CRITERIOS
17.	<p>Informes y estadísticas de los últimos tres años (por programa y consolidado institucional):</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Inscritos b) Admitidos por aplicación de reglas generales. c) Admitidos por aplicación de mecanismos de excepción. d) Rechazados (estudio de causas). e) Admitidos no matriculados (estudio de causas). f) Matriculados (primer semestre, transferencia interna, transferencia externa). g) Informe para SNIES. h) Estudiantes extranjeros reportados a las autoridades competentes. i) Relación entre inscritos y admitidos. j) Relación entre inscritos y matriculados. k) Relación entre admitidos y matriculados. l) Puntaje promedio obtenido por los admitidos en las pruebas de estado. m) Puntaje promedio obtenido por los admitidos en las pruebas de admisión. n) Población de estudiantes del programa desde el primero hasta el último semestre. o) Informe Pruebas Diagnósticas p) Informe Prueba de Clasificación de Idiomas
18.	Subproceso de matrícula
19.	Subproceso de inducción

Tabla 15. Criterios para gestionar la docencia

Nº	CRITERIOS
1.	<p>Existencia y aplicación de políticas, normatividad y procedimientos institucionales sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Selección de los profesores. b) Vinculación de los profesores. c) Contratación de los profesores. d) Ubicación, permanencia, ascenso y responsabilidades inherentes a las categorías del escalafón. e) Desarrollo integral, capacitación y actualización en la dimensión profesional y pedagógica. f) Inducción y reinducción a docentes. g) Reconocimiento, estímulos e incentivos al ejercicio calificado de la docencia. h) Participación de profesores en los órganos institucionales de dirección y gobierno. i) Evaluación a los profesores, donde se tenga en cuenta su desempeño, su producción como docente e investigador, su gestión y su servicio administrativo. j) Deberes y derechos de los profesores. k) Régimen disciplinario para profesores. l) Calidad docente, estabilidad de la planta y renovación generacional. m) Cantidad, dedicación y nivel de formación de los profesores n) Determinación de la remuneración o asignación salarial. o) Conformación e interacción con comunidades académicas del orden nacional e internacional. p) Producción y evaluación de material de apoyo a la labor docente. q) Propiedad intelectual en la institución.

Nº	CRITERIOS
2.	Modelo Educativo (contexto, modelo pedagógico, modelo curricular, modelo didáctico y lineamientos para su implementación, aplicación y evaluación), y mecanismos de difusión.
3.	Organización de las actividades académicas (laboratorios, talleres, seminarios, etc.), que guarde coherencia con los componentes del programa y la metodología, para alcanzar las metas de formación.
4.	Perfil de docentes de planta y catedráticos.
5.	Existencia y aplicación de, políticas, normatividad y procedimientos institucionales sobre: <ul style="list-style-type: none"> a) Formación integral de los estudiantes. b) Deberes y derechos de los estudiantes. c) Régimen disciplinario para estudiantes. d) Reconocimientos y estímulos académicos para los estudiantes. e) Evaluación a los estudiantes. f) Participación de estudiantes en los órganos institucionales de dirección y gobierno.
6.	Desarrollo y supervisión a: <ul style="list-style-type: none"> a) Preparación de la actividad educativa (competencias a desarrollar, créditos académicos, estrategias pedagógicas que apunten al desarrollo de competencias comunicativas en un segundo idioma, bibliografía utilizada, incorporación de TIC, plataforma virtual, etc.). b) Clases (de acuerdo con plan analítico, guía de cátedra, guías de laboratorio, modelo educativo, etc.). c) Tutorías d) Consejerías e) Otros acompañamientos que el docente hace al estudiante. f) Planes de Trabajo
7.	Bases de datos, informes, documentos, listados y/o estadísticas sobre:

Nº	CRITERIOS
	<p>a) Profesores: datos personales, vida laboral en la institución (año de ingreso, tipo de vinculación, distribución de su dedicación, tipo de contratación, categoría en el escalafón, producción, redes académicas o científicas a las cuales pertenece, participación en eventos, participación en órganos de dirección y gobierno, estímulos de la institución, apoyo para su cualificación ...), formación disciplinar, nivel de bilingüismo, manejo de TIC experiencia laboral en docencia, investigación y extensión, resultados de la evaluación docente, etc.</p> <p>b) Hojas de vida de los docentes y soportes (verificación).</p> <p>c) Número de profesores y respectivo porcentaje según tipo de vinculación (tiempo completo, medio tiempo o cátedra).</p> <p>d) Número de profesores y respectivo porcentaje según dedicación (relacionando la dependencia a la cual se encuentra adscrito).</p> <p>e) Número de profesores y respectivo porcentaje de acuerdo con el tipo de contratación (término fijo semestral, término fijo anual, indefinido, servicios).</p> <p>f) Número de profesores y respectivo porcentaje de acuerdo con su nivel de formación.</p> <p>g) Número de profesores y respectivo porcentaje según tiempo de vinculación.</p> <p>h) Número de profesores y porcentaje por categorías académicas establecidas en el escalafón.</p> <p>i) Profesores que ingresaron en los últimos cinco años aplicando los procedimientos prescritos en las normas.</p> <p>j) Profesores incorporados en los últimos cinco años al escalafón docente.</p> <p>k) Número de profesores y su respectivo porcentaje que, en los últimos cinco años, ha elaborado materiales de apoyo docente.</p>

Nº	CRITERIOS
	<p>l) Número de profesores y respectivo porcentaje que participa activamente en asociaciones y redes de carácter académico.</p> <p>m) Número de profesores y respectivo porcentaje que, en los últimos cinco años, ha participado como expositor en congresos, seminarios, simposios y talleres nacionales e internacionales de carácter académico.</p> <p>n) Profesores que han participado en los últimos cinco años en los órganos de dirección y gobierno de la institución.</p> <p>o) Profesores que, en los últimos cinco años, ha recibido reconocimientos y estímulos institucionales por el ejercicio calificado de la docencia.</p> <p>p) Número de profesores y respectivo porcentaje que ha participado en los últimos cinco años en programas de desarrollo profesoral o que ha recibido apoyo para su actualización profesional, formación de postgrado, y capacitación docente.</p> <p>q) Número de profesores visitantes o invitados que ha recibido el programa en los últimos cinco años (relacionando objetivos, duración y resultados de su visita y estadía).</p> <p>r) Distribución de la dedicación de los profesores a las funciones sustantivas y de apoyo (docencia, investigación, extensión, gestión académico administrativa, etc.).</p> <p>s) Materiales elaborados por los profesores del programa, que se utilizan como apoyo para la labor docente y reconocimientos significativos en el ámbito nacional o internacional que hayan merecido.</p> <p>t) Vínculos académicos del programa con otras unidades de la misma institución y de otras instituciones de reconocido prestigio nacional e internacional.</p>

Nº	CRITERIOS
	<ul style="list-style-type: none"> u) Convenios activos de nivel nacional e internacional que han propiciado la efectiva interacción académica de los profesores y los estudiantes. v) Informes sobre las evaluaciones a los profesores del programa, realizadas durante los últimos cinco años, y acciones adelantadas a partir de dichos resultados.
8.	<p>Bases de datos, informes, listados y/o estadísticas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Estudiantes: nombre completo, documento de identidad, dirección, teléfono, correo electrónico, lugar y fecha de nacimiento, género, procedencia de los padres, estrato, fecha de ingreso, tipo de admisión, historial disciplinario, solicitudes, tipo de ayuda económica, resultados en el examen de estado en educación media y en educación superior, etc. b) Número de estudiantes y distribuciones por programa y por semestre. c) Estudiantes que han participado en los últimos cinco años en los órganos de dirección y gobierno de la institución. d) Estudiantes del programa que, en los últimos cinco años, han recibido reconocimientos y estímulos institucionales por su desempeño académico. e) Relación entre el número de estudiantes y el número de profesores en equivalentes a tiempo completo.

Tabla 16. Criterios para gestionar la investigación

Nº	CRITERIOS
1.	Política institucional de investigación.
2.	Estructura académico-administrativa de la Institución que da soporte a las actividades de investigación.

Nº	CRITERIOS
3.	Plan de desarrollo de investigación.
4.	Políticas, organización, procedimientos, participación en convocatorias y presupuesto para grupos, semilleros, investigadores, producción, programas de pregrado, programas de posgrado orientados a investigación, etc.
5.	Régimen de propiedad intelectual.
6.	Estímulos e incentivos en relación al ejercicio de la investigación.
7.	Perfiles del personal dedicado a la investigación y asignación salarial.
8.	Recursos para la investigación: laboratorios, instrumentos, bibliografía, software, etc.
9.	Información en la plataforma ScienTI de Colciencias (el InstituLAC, los GrupLAC y los CvLAC).
10.	Campos de investigación y prioridades investigativas.
11.	Eventos y capacitaciones especializadas para la promover la actividad investigativa.
12.	Evaluación de la actividad investigativa, sus resultados e impacto.
13.	<p>Incorporación de la formación para la investigación en el plan de estudios del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Competencias o habilidades de tipo investigativo que se pretenden desarrollar durante el proceso formativo y que son necesarias en el ejercicio profesional. b) Cursos en los que se trabaja el tema de la investigación en general y en los que se abordan los modelos y metodologías de investigación más acordes a la naturaleza de la ciencia o profesión c) Modalidades pedagógicas que se fomentan en los diferentes cursos para desarrollar las competencias planteadas.

Nº	CRITERIOS
	<p>d) Aplicación y uso de TIC que contribuyen a fortalecer habilidades de búsqueda, análisis y síntesis de información y el trabajo colaborativo.</p> <p>e) Mecanismos para potenciar el pensamiento autónomo que permita al estudiante la formulación de problemas y de alternativas de solución.</p> <p>f) Actividades académicas dentro del programa en las que se analiza el estado del arte en el área de conocimiento del programa y las diferentes tendencias internacionales de la investigación en sentido estricto.</p> <p>g) Trabajos de grado y trabajos de campo que se realizan con fines investigativos.</p> <p>h) Estrategias para incorporar los resultados de la investigación al quehacer formativo y medios para la difusión de los resultados de investigación.</p>
14.	<p>Personal docente con actividades de investigación: formación profesional y cualificación en investigación, experiencia investigativa, vinculación, contratación, grupos de investigación a los cuales pertenece, tiempo de permanencia en ellos, categorización interna, tiempo reconocido por la institución para tareas investigativas, vínculos con organismos externos de investigación, publicaciones, patentes, registros, desarrollos tecnológicos o resultados de procesos creativos; premios y distinciones por trabajos de investigación, etc.</p>
15.	<p>Personal estudiantil con actividades de investigación: participación en semilleros de investigación, grupos de estudio y proyectos de investigación, vinculación como monitores o auxiliares de investigación, etc.</p>
16.	<p>Desarrollo de grupos, centros, redes, programas y líneas de investigación: estabilidad, vínculos académicos e investigativos, integrantes (docentes, estudiantes, otros), proyectos con auspicio interno o externo, publicaciones (indexadas o no indexadas), patentes, registros, desarrollos tecnológicos,</p>

Nº	CRITERIOS
	productos de investigación, reconocimientos, resultados de procesos creativos, participación en programas nacionales de ciencia y tecnología, etc.

Tabla 17. Criterios para gestionar la extensión

Nº	CRITERIOS
1.	Política institucional de extensión.
2.	Estructura académico-administrativa de la Institución que da soporte a las actividades de extensión.
3.	Ámbitos o expresiones que tiene la extensión en la Institución. Sistema de Proyección Social Institucional. Modelo de RSU.
4.	Plan de desarrollo de la extensión y la proyección social basado en la evaluación de las necesidades del contexto y visión prospectiva del desarrollo social, coherente con la naturaleza institucional.
5.	Estrategias que permiten la articulación entre docencia, investigación y extensión.
6.	Estrategias para la vinculación con el sector externo.
7.	Estímulos e incentivos en relación a las funciones de extensión. Reconocimientos concedidos y recibidos.
8.	Perfiles del personal dedicado a la extensión, y asignación salarial.
9.	Recursos para desarrollar las actividades de extensión.
10.	Impacto de los programas académicos en la sociedad, con indicación de los planes, proyectos, medios y objetivos previstos (vinculación con el sector productivo, según la naturaleza del programa, trabajo con la comunidad o forma en que ella puede beneficiarse, impacto derivado de la formación de los graduados, generación de nuevos conocimientos derivados de la investigación, desarrollo de actividades de servicio social a la comunidad):

Nº	CRITERIOS
	<ul style="list-style-type: none"> a) Servicios a la sociedad (asesorías, consultorías, interventorías, asistencia técnica, investigación contratada). b) Transformaciones en la comunidad (proyectos locales, nacionales, regionales, en los que se participa). c) Aportes al sistema educativo (participación en el desarrollo de políticas educativas, estudiantes beneficiados con becas, etc.). d) Relaciones Universidad - Empresa, entidades públicas, universidades, sociedad civil. e) Programas de emprendimiento y proyectos productivos. f) Creación y apoyo a empresas. Incubadora de empresas y desarrollo empresarial. g) Relaciones institucionales nacionales e internacionales sobre las que se tienen convenios o acuerdos (fecha de iniciación, objeto, acciones y resultados). Planes y programas de internacionalización y movilidad de profesores y estudiantes. h) Observatorios (estudio y monitoreo del entorno). Investigaciones sobre el medio externo que se hayan realizado. i) Prácticas sociales y/o profesionales. j) Educación permanente o continuada (diplomados, cursos, seminarios, talleres). k) Eventos y capacitaciones especializadas para la promover las actividades de extensión. l) Vínculos con redes académicas y dedicadas a proyectos de extensión. m) Articulación con la educación básica y media. n) Divulgación de la producción (eventos internos y externos: conferencias, disertaciones, encuentros, ponencias, etc.). o) Comunicación del quehacer académico y transferencia de cultura y valores (boletines, periódicos, magazines, exposiciones, presentaciones, etc.).

Nº	CRITERIOS
	p) Actividades para favorecer la cultura, la salud, la recreación y el deporte en la comunidad.
11.	Espacios para análisis del entorno, inclusión de iniciativas sociales en el currículo, presencia en el plan de estudios de problemas del entorno, cambios en el currículo derivados del entorno, relaciones entre los ejes o áreas curriculares y las actividades de proyección desplegadas y relaciones con las líneas o proyectos de investigación.
12.	Personal docente con actividades de extensión o proyección social: formación profesional y cualificación, experiencia, vinculación, contratación, categorización interna, tiempo reconocido por la institución para actividades de extensión, vínculos con organismos externos, publicaciones, premios y distinciones por trabajos de extensión, etc.
13.	Personal estudiantil con actividades de extensión o proyección social.
14.	Procesos y mecanismos de evaluación de la actividad de extensión, sus resultados e impacto (en términos de eficacia, eficiencia, cobertura y capacidad de transformación).

Tabla 18. Criterios para gestionar graduados

Nº	CRITERIOS
1.	Estructura administrativa de la Institución que da soporte a las relaciones e interacciones con los egresados.
2.	Programa de seguimiento de corto y largo plazo a egresados (utilización del OLE y otros sistemas de información disponibles).
3.	Sistemas de información que se utilizan en la institución para el seguimiento de los egresados.
4.	Canales de comunicación con los egresados para apoyar el desarrollo institucional y fomentar procesos de cooperación mutua.
5.	Estímulos para los egresados.

Nº	CRITERIOS
6.	Vinculación de egresados (alumnos destacados o sobresalientes) a la planta de personal de la Institución.
7.	Participación de egresados en los órganos institucionales de dirección y gobierno.
8.	Participación de los egresados en la evaluación y prospección del programa, y en la vida institucional.
9.	Programas de intermediación e inserción al mercado laboral.
10.	Servicios que se brindan a los egresados (cursos de educación continuada, servicios de biblioteca, actividades de bienestar, etc.).
11.	Organización de los egresados (Asociaciones, Capítulos, Colegios) y el apoyo que la Institución les brinda.
12.	Procesos de discusión y análisis de la situación de los egresados (Ejm: índice de empleo entre los egresados del programa, grado de correlación existente entre la ocupación y ubicación profesional de los egresados, y el perfil de formación del programa, entre otros).
13.	Perfil profesional del egresado y mecanismos de difusión.
14.	Perfil ocupacional del egresado y mecanismos de difusión.
15.	<p>Informes y estadísticas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Datos personales del egresado, datos socioeconómicos y demográficos (nombre completo, documento de identidad, dirección, teléfono, correo electrónico, lugar y fecha de nacimiento, género, procedencia de los padres, estrato, etc.). b) Vida académica (año de graduación, trabajo de grado, puntaje examen de estado Saber Pro, antecedentes académicos, estudios adicionales, fuente de financiamiento de sus estudios, movilidad durante la formación, etc.)

Nº	CRITERIOS
	<ul style="list-style-type: none"> c) Trayectoria laboral (ocupación y ubicación profesional, sectores de actividad social y económica en los que se desempeña, datos del primer empleo, número de empleos, etc.) d) Participación en comunidades académicas reconocidas, de asociaciones científicas, profesionales, tecnológicas, técnicas o artísticas, y del sector productivo y financiero, en el ámbito nacional o internacional. e) Aportes sociales en los campos empresarial, científico, cultural, económico y político. f) Distinciones y reconocimientos significativos, recibidos por su desempeño en la disciplina, profesión, ocupación u oficio correspondiente.
16.	<p>Informes y estadísticas de los últimos tres años sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Egresados contratados utilizando el mecanismo institucional de intermediación e inserción al mercado laboral. b) Participación de los egresados en los servicios que brinda la institución para ellos (cursos de educación continuada, servicios de biblioteca, actividades de bienestar, etc.). c) Egresados vinculados a la planta de personal. d) Egresados que han recibido estímulos por parte de la institución.
17.	<p>Mecanismos de evaluación periódica y resultados en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Apreciación de los egresados, empleadores y usuarios externos sobre la calidad de la formación recibida en el programa. b) Apreciación de empleadores sobre la calidad de la formación y el desempeño de los egresados del programa.

Tabla 19. Criterios para gestionar la administración

Nº	CRITERIOS
1.	Programación académica: <ul style="list-style-type: none"> a) Programación de grupos y horarios. b) Asignación de docentes a grupos regulares y reducidos. c) Asignación de aulas. d) Calendario académico institucional y de la unidad académica.
2.	Trámites académicos: <ul style="list-style-type: none"> a) Adiciones. b) Cancelaciones. c) Digitación de calificaciones. d) Corrección de calificaciones. e) Supletorios. f) Suficiencias. g) Homologaciones. h) Manejo de fallas. i) Gestión de excusas. j) Certificaciones de estudio, buena conducta y otras. k) Grados. l) Quejas y reclamos de orden académico.
3.	Construcción y actualización documental (actas, reglamentos, documentos de autoevaluación, registro calificado y acreditación, actos administrativos, documentos institucionales de funcionamiento, normatividad vigente y aplicable, etc.).
4.	Gestión de comités y órganos colegiados académicos, tanto institucionales como de unidades académicas (funciones, reglamentos, sesiones, participación de los integrantes, actas, estudios de su competencia, decisiones y resultados)

5.	<p>Evaluación de la estructura administrativa y académica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Estructura organizativa administrativa y académica. b) Sistema de información. c) Planeación, administración, evaluación y seguimiento de los contenidos curriculares, de las experiencias investigativas y de los diferentes servicios y recursos.
6.	<p>Evaluación, actualización y utilización de medios educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Recursos bibliográficos y de hemeroteca, bases de datos con licencia. b) Equipos y aplicativos informáticos, sistemas de interconectividad. c) Laboratorios físicos. d) Escenarios de simulación virtual de experimentación y práctica. e) Talleres con instrumentos y herramientas técnicas e insumos. f) Plataforma tecnológica y, proceso de diseño, gestión, producción, distribución y uso de materiales y recursos para cursos que tienen un componente de virtualidad.
7.	<p>Evaluación de la infraestructura física (centros de tutoría, aulas, biblioteca, auditorios, laboratorios y espacios para la enseñanza, el aprendizaje y el bienestar universitario).</p>
8.	<p>Planeación, proyección y ejecución del presupuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Procedimiento para desarrollar planes de inversión y funcionamiento previstos para el cumplimiento de las condiciones de calidad. b) Proyección de ingresos y egresos. c) Ejecución de lo presupuestado.

Tabla 20. Criterios para gestionar el bienestar

Nº	CRITERIOS
1.	Políticas y lineamientos institucionales del bienestar universitario.

Nº	CRITERIOS
2.	Estructura orgánica de la dependencia encargada de planificar y ejecutar programas y actividades de bienestar (cargos, personal y funciones).
3.	Plan de Trabajo del Centro de Cultura y Bienestar Universitario.
4.	Definición del modelo y los componentes del bienestar universitario.
5.	Elaboración y aplicación de programas periódicos de actividades de bienestar.
6.	Número y tipo de programas, servicios y actividades de bienestar dirigidos a los profesores, estudiantes y personal administrativo.
7.	Programas y estrategias que permiten el acceso a las actividades y servicios de bienestar.
8.	Seguimiento a las actividades desarrolladas.
9.	Flexibilidad en la programación de las actividades.
10.	Estrategias de divulgación de los servicios de bienestar universitario.
11.	Infraestructura y recursos físicos.
12.	Presupuesto y distribución para el desarrollo de las actividades de programadas.
13.	Estrategias de carácter prospectivo para detectar las necesidades de los usuarios.
14.	Programas y actividades tendientes a prevenir la deserción o abandono académico.
15.	Programas que procuren la vinculación de los estudiantes en las actividades propias de su carrera y organización de bolsas de empleo.
16.	Programas y actividades tendientes a prevenir desastres y a atender emergencias.
17.	Servicios de bienestar institucional para el desarrollo personal de los miembros de la comunidad académica, que incluyan fondos para becas y otros apoyos socioeconómicos a los estudiantes y funcionarios.

Nº	CRITERIOS
18.	Participación de los encargados de la dirección del bienestar en los organismos de decisión académicos y presupuestales.
19.	<p>Informes y estadísticas de los últimos tres años sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cobertura de los programas de bienestar (institucional y por programa). b) Porcentaje de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo del programa que conoce los programas, los servicios y las actividades de bienestar institucional (institucional y por programa). c) Participación de los miembros de la comunidad académica en los programas y las actividades de bienestar que promueve la institución (institucional y por programa). d) Deserción (institucional y por programa).
20.	<p>Mecanismos de evaluación periódica y resultados en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo del programa sobre los servicios y las actividades de bienestar y sobre la contribución que las políticas sobre bienestar y dichos servicios han hecho a su desarrollo personal. b) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes sobre la pertinencia y contribución que las políticas institucionales y los servicios en materia de bienestar han hecho a la calidad de las funciones de docencia, investigación y extensión o proyección social. c) Clima institucional.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Etapas preliminares para la constitución de una Institución de Educación Superior – IES, con oferta de educación a distancia

Producto del análisis documental para este trabajo de investigación, en esta sección se proporcionarán orientaciones para llevar a cabo la gestión universitaria, haciendo especial énfasis en la oferta de educación a distancia. Sin embargo, es importante tener presente que independientemente de la metodología de desarrollo del proceso formativo presencial o a distancia, existen pilares sólidos que sustentan la educación en general.

En el marco de la Ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en Colombia, así como del Decreto 1075 de 2015 que compila lo reglamentario del sector educación en el país, es posible que las personas naturales y jurídicas de derecho privado puedan diseñar, desarrollar y operar Instituciones de Educación Superior – IES, siempre y cuando se ajusten a las condiciones establecidas para tal fin.

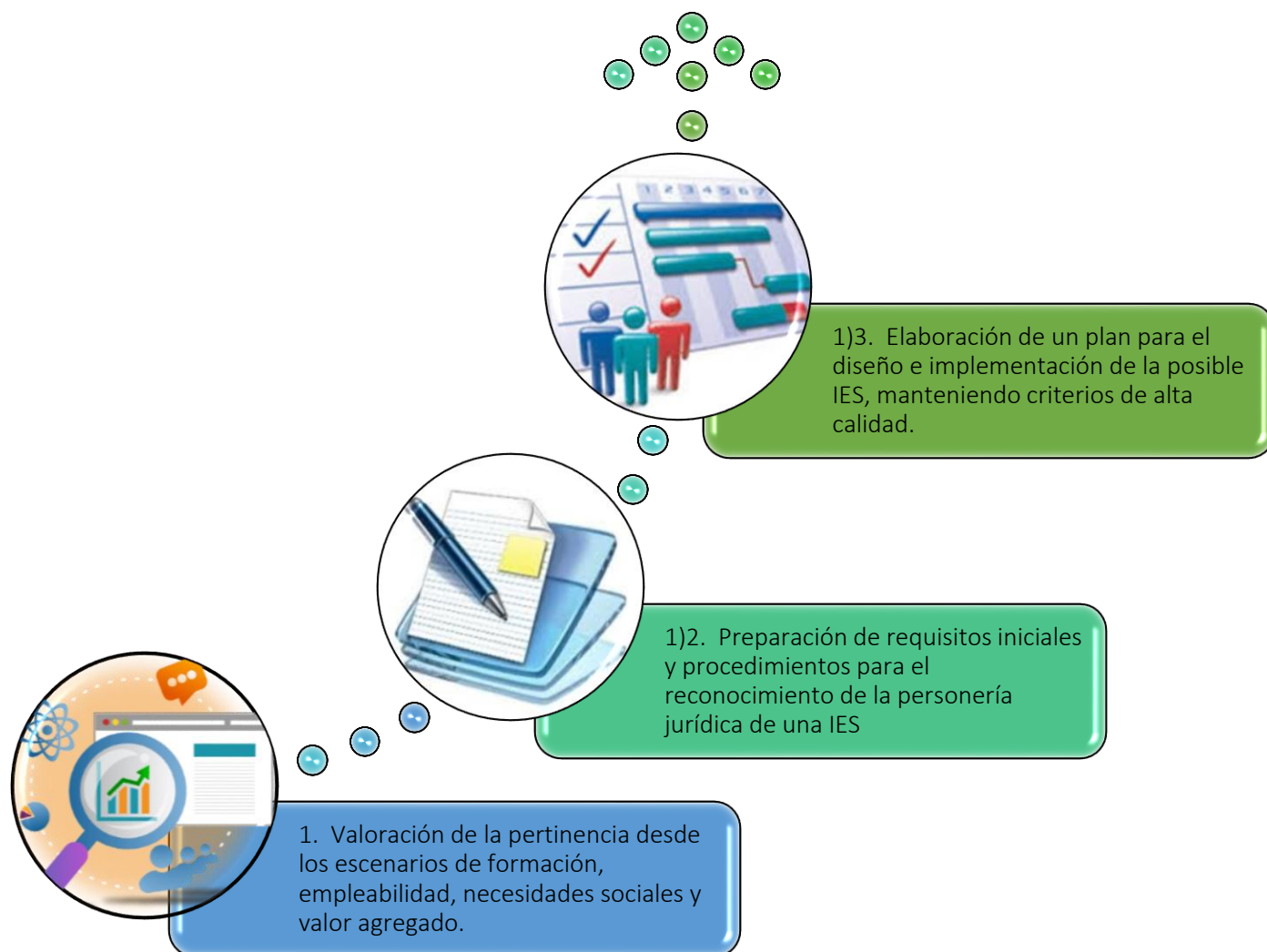
En este sentido, entre las principales consideraciones previas que se deben sopesar con miras a perfilar el origen de una iniciativa de carácter público o privado para constituir la Institución de Educación Superior, se encuentran las siguientes:

- a) Tener presente que la persona jurídica debe ser de utilidad común, sin ánimo de lucro.
- b) Definir si se organizan como corporación, fundación o institución de economía solidaria.
- c) Establecer el tipo de institución que se proyecta, ya sea institución técnica profesional, escuela tecnológica, institución universitaria o universidad.
- d) Asegurar recursos suficientes, diferentes a las matrículas, para operar por un tiempo no menor a la mitad de la terminación de su primera promoción.

- e) Analizar el esquema de acceso de los estudiantes: masivo y de bajo costo, reducido y de alto costo, o término medio.
- f) Precisar la metodología de desarrollo de los programas: presencial, a distancia o virtual.
- g) Determinar el lugar de operación y la infraestructura requerida, en coherencia con lo planeado.

Por consiguiente, entre las etapas preliminares se pueden establecer las siguientes:

Figura 38. Etapas preliminares para la constitución de una IES con oferta de educación a distancia



- 1) Valoración de la pertinencia desde los escenarios de formación, empleabilidad, necesidades sociales y valor agregado.

Esta etapa aporta un conjunto de declaraciones estratégicas sobre la pertinencia de crear una Institución de Educación Superior – IES, que incluye áreas de conocimiento de los fundadores.

Esta valoración comprende:

- a. Estudio del estado del arte de la formación técnica, tecnológica, profesional y de posgrados en las áreas de referencia.
 - b. Estudio de empleabilidad en las áreas de referencia.
 - c. Identificación de las brechas entre oferta existente y necesidades de personal calificado en el contexto geográfico de influencia.
 - d. Posibilidades de desarrollo de oferta formativa en metodología presencial y en metodología a distancia.
 - e. Identificación y potencialización del valor agregado que los fundadores podrían brindar a partir de su tradición y las capacidades/competencias ya maduras, haciendo énfasis en la calidad como factor diferenciador.
- 2) Preparación de requisitos iniciales y procedimientos para el reconocimiento de la personería jurídica de la IES.

La segunda etapa comprende el estudio de los requisitos y procedimientos que se deben seguir aplicando directamente a los fundadores, proyectando todo lo que la normatividad vigente solicita frente al reconocimiento de personería jurídica en IES privadas. Este estudio será la referencia fundamental con la cual se podrán tomar las decisiones necesarias que la habiliten para diseñar y sustentar su propuesta de Institución de Educación Superior.

Esta etapa integra las siguientes actividades:

- a. Definición de la estructura, integrantes, tipo de asamblea, organización de recursos y formalización de roles, que facilitarán la elaboración del Acta de Constitución de la IES.
- b. Acuerdo sobre los aportes originarios y su trazabilidad legal, así como los montos y tipos de recursos que se proyectan vincular a la creación de la IES, con el ánimo de facilitar la posterior formalización de aportes mediante las actas de recibo procedentes.
- c. Revisión, valoración y estudio de las hojas de vida de los fundadores, para proceso de normalización y gestión documental con los soportes correspondientes.
- d. Estudio inicial y trabajo colectivo con los interesados, para determinar los elementos centrales que conformarán posteriormente los estatutos de la IES. Este punto es uno de los de mayor trabajo conjunto, precisa definir diversos componentes de estructura sobre los campos de acción iniciales donde incursionará la IES, primeros objetivos de identidad institucional, proyección de sus funciones sustantivas (docencia, investigación, servicio y extensión), decisiones previas sobre organización académica y administrativa, conformación de patrimonio y régimen de administración, entre otros.
- e. Construcción de lineamientos para cimentar y validar el estudio de factibilidad socioeconómica. El análisis y documentación original de este requerimiento implica proyectar temas como oportunidad de desarrollo de la IES al igual que conceptos técnicos que se asumirán como punto de partida sobre temas nodales tales como: bienestar, infraestructura, recursos bibliográficos, capacidad económica, estructura orgánica, políticas base para las actividades académicas, estamentos, plan de desarrollo, financiamiento, entre otros.
- f. Ordenamiento y verificación para el cumplimiento de procedimientos. Esta actividad corresponde a la organización preliminar que deben atender los fundadores para desarrollar la ruta de presentación de solicitudes y trámites ante el gobierno nacional. Involucra temas como la

revisión de los procesos a cumplir ante posibles conceptos del CESU, los términos asociados (tiempos y vigencias), la acreditación de aportes, el mismo reconocimiento de personería jurídica y la gestión sobre la publicidad de la resolución de la personería.

- 3) Elaboración de un plan para el diseño e implementación de la posible IES, manteniendo criterios de alta calidad.

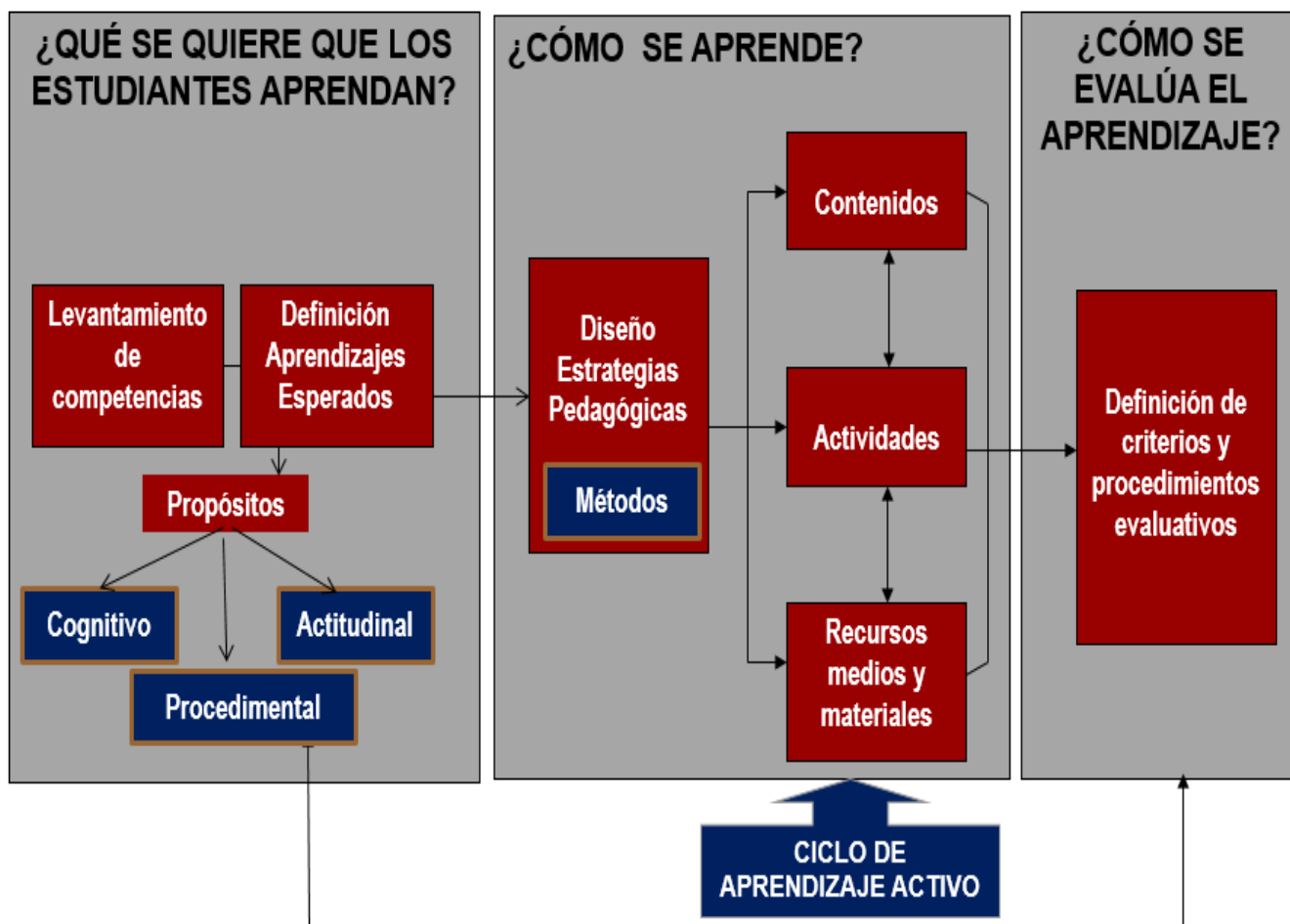
La tercera etapa de esta labor contempla la pertinencia y las exigencias asociadas al proceso de creación de la IES; consiste en construir una propuesta de plan de trabajo conjunto, donde se despliega en detalle una metodología por fases (inicio, planificación, implementación, control y cierre), destinada a la elaboración de todos los documentos, soportes y cumplimiento de procesos legales, para presentar formalmente ante el Ministerio de Educación Nacional la iniciativa completa de la nueva Institución de Educación Superior, proyectando un reconocimiento superior a los requisitos mínimos exigidos por el gobierno.

El plan estará compuesto por:

- a. Objetivos y Metas
- b. Estrategias y Acciones a implementar
- c. Plazos de ejecución por actividades (definiendo fechas de inicios, hitos parciales y finalización prevista)
- d. Consultores responsables por actividad o conjunto de actividades
- e. Recursos requeridos (Físicos, Tecnológicos, Financieros, de Talento Humano e Información)
- f. Indicadores de logro para cada objetivo o meta establecida

Finalmente, lo que sigue es el diseño de los programas de educación a distancia. Por consiguiente, la siguiente gráfica muestra algunos pasos clave para conseguirlo:

Figura 39. Pasos clave para diseñar un programa de EaD



Fuente: MEN 2012

5.2 Consideraciones pedagógicas de la educación a distancia

Cuando se desean abordar temas relacionados con la forma de aprender en educación a distancia, es necesario analizar un conjunto de consideraciones relativas a la pedagogía, orientadas a esta metodología, en la cual se utilizan estrategias que permiten superar las limitaciones de tiempo y espacio entre los actores del proceso educativo. Con base en este interés, se presentan cinco cuestiones retomadas a partir de una síntesis del pedagogo colombiano Rafael Flórez Ochoa (1994, p.164):

“Lo que hay que destacar, finalmente, es que los pedagogos clásicos y modernos se han preocupado por responder, al menos, estos cinco interrogantes fundamentales: 1) qué tipo de hombre interesa formar; 2) cómo y con qué estrategias técnico-metodológicas, 3) a través de qué contenidos, entrenamientos o experiencias; 4) a qué ritmo debe adelantarse el proceso de formación; y 5) quién predomina o dirige el proceso, si el maestro o el alumno”.

5.2.1.1 *¿A qué tipo de hombre interesa formar?*

El objetivo de la educación superior a distancia es poder llegar a una gran cantidad de personas en diversidad de lugares geográficos. Su origen plantea la ampliación, tal vez indefinida, de la cobertura de un sistema educativo, seguramente con algunas limitaciones de carácter idiomático, de fronteras o en esencia culturales; pero de ninguna manera se renuncia al imaginario de crecer más en número de estudiantes, programas ofertados o en mayor presencia local, nacional e internacional.

Ahora bien, mientras que la orientación de un programa en modalidad presencial se dirige a una determinada población (más local, acotada y conocida), en los programas a distancia se presentan complejidades mayores porque el principio de ampliar la cobertura conlleva la dificultad de no conocer tan bien a los destinatarios y las necesidades de las regiones adonde se arrije con una oferta prediseñada (González, Lora, & Malagón, 2000).

En tal contexto, asumiendo que definitivamente a la educación superior a distancia le interesa cubrir diversos espacios geográficos, en consecuencia debe enfrentarse a la formación de diferentes «tipos» de hombre; esto no significa que en la educación superior presencial todos los estudiantes de un programa sean más «iguales», por decirlo de algún modo, sino que la diversidad geográfica contiene una obvia diversidad cultural mayor, y esto es más frecuente en la educación a distancia en la educación presencial.

Por consiguiente, emerge una primera reflexión pedagógica fundamental, recordando el pensamiento de Tomás de Aquino (Lauand, 2012): para desarrollar un buen proceso educativo, es necesario que el profesor conozca lo que va a tratar, e igualmente importante es que conozca quiénes son sus estudiantes; esto conduce a pensar que efectivamente el desafío para el educador a distancia es grande, pues necesita ser consciente de que tiene a su cargo un grupo más heterogéneo, con mayores posibilidades de varianza cultural, enmarcados en contextos diferentes y posiblemente con necesidades más diversas.

Retomando en este punto el planteamiento inicial, el profesor que trabaja con grupos a distancia debe considerar a qué tipo de hombre interesa formar. No es un cuestionamiento sencillo. En principio es claro que generalmente el educador no elige a sus estudiantes, lo más común es que simplemente le sean asignados, pero a partir de ese momento debe esforzarse por conocerlos y ayudarles a encontrar ese modelo de ser humano que esperan alcanzar, así en un comienzo no sean tan conscientes de ello. En gran medida, allí se muestra una importante competencia pedagógica.

Es así como el profesor precisa habilitar espacios para ahondar en la caracterización de sus estudiantes, de sus escenarios individuales, de sus realidades comunitarias y familiares –guardando siempre un respeto profundo por cada caso particular y cada detalle personal que le sea manifestado– para lograr definir a qué tipo de hombre interesa formar, en síntesis, para saber a quiénes se forma y hasta dónde es menester esforzarse por conocerlos.

Finalmente, es importante llevar un equilibrio en esta actividad, por ello se debe organizar bien el tiempo y las tareas que ayuden al educador a tener un saber apropiado sobre aquellos que debe guiar y acompañar en adelante, para lograr oportunamente comprender y ayudar a gestar esos proyectos de vida. Como lo indica Aldape (2008), “es importante que el maestro recuerde que es

parte del sistema total y que, como tal, tiene que estarse vinculando y respondiendo a los que lo rodean”.

5.2.1.2 *¿Cómo o con qué estrategias técnico-metodológicas?*

Una vez se logre comprender mejor quiénes son los estudiantes que tiene consigo, el profesor de educación a distancia necesita emplear un conjunto de estrategias técnico-metodológicas acordes con los propósitos formativos que considera sus alumnos pueden alcanzar (González, Lora, & Malagón, 2000), e igualmente en coherencia con la caracterización que ha hecho de su grupo.

Surgen entonces varias alternativas de trabajo. Por una parte, es posible pensar diversas actividades genéricas que pueden ser válidas y de utilidad común para cada integrante del grupo de estudiantes; son estas las labores que el profesor considera necesarias, introductorias y que no requieren directamente ser adaptadas o modificadas para contextos específicos, por ejemplo, las primeras tareas de reconocimiento individual y grupal, así como las acciones académicas sobre referentes teóricos universales o simples derivados de lecturas u otros recursos que el profesor considera son asequibles por todos los participantes. En este sentido, es importante recordar que “el papel del docente es plantear problemas adecuados, ayudar a los estudiantes a encontrar la información que necesitan para resolverlos, enseñarles a usar la información que han encontrado y evaluar la eficiencia de sus decisiones” (Baustista, 2006).

Por otra parte, se presentan otras actividades más elaboradas, que requieren mayor adaptación a contextos particulares, tareas que invitan a los estudiantes a pensar más su realidad personal o la de su entorno; la reflexión, el diálogo entre compañeros –por ejemplo, en foros virtuales o de manera física en algunas sesiones presenciales si las hay–, el intercambio de puntos de vista y el hablar más desde su propio razonamiento son acciones que conllevan un nivel de construcción mayor, y que le permiten a cada estudiante profundizar en sí mismo

para poder contestar a la estrategia del profesor y, por ende, al logro del resultado de aprendizaje esperado.

Ahora bien, si el educador a distancia se empodera de su labor al conocer más a sus estudiantes y domina asertivamente los canales comunicativos que debe operar para establecer interacción con los mismos estudiantes (TIC, aulas virtuales, sesiones presenciales, entre otros), puede planear el empleo de técnicas más elaboradas y con amplias posibilidades educativas, de manera que ya no solo se trata del conocimiento que posee el profesor sobre su disciplina y sobre su grupo, sino que también interviene un tercer elemento: el dominio de una técnica o metodología.

Si el profesor a distancia tiene fundamentación en este tercer componente, puede animarse a planear y ejecutar un conjunto de actividades enmarcadas dentro de esquemas como el de trabajo en grupos, el aprendizaje por proyectos, el desarrollo alrededor de problemas, la investigación-acción, el aprendizaje para la comprensión, entre muchas otras ideas que enriquecen y ayudan a fortalecer sus posibilidades pedagógicas y didácticas.

En esencia, la experiencia y constante formación que integran al educador a distancia, sumadas al conocimiento de su disciplina específica y al de sus estudiantes, le deben permitir el plantearse alternativas metodológicas que le sirvan para alcanzar un nivel de competencia tal que le faciliten la adaptación de estrategias a cada nuevo grupo e incluso a cada nuevo participante para permitirle «construirse a sí mismo como sujeto en el mundo» (Pestalozzi, 1994; citado por Meirieu, 2007), no lo contrario, es decir, forzar al grupo a amoldarse a una práctica rígida predispuesta.

Se esperaría que la reflexión pedagógica constante mueva al educador para que sea él quien esté innovando constantemente, probando y aprendiendo

cuál método o técnica resulta más pertinente según los proyectos de vida que reconoce en sus estudiantes.

5.2.1.3 *¿A través de qué contenidos, entrenamientos o experiencias?*

Atender esta cuestión pedagógica también está en el haber del profesor a distancia. Anteriormente se mencionó la importancia de conocer a sus estudiantes y emplear una técnica apropiada para facilitar su aprendizaje; y, aunque también se indicó sobre el dominio que debe tener de su disciplina, no se ha revisado qué de ese conocimiento es lo que el educador debe disponer para su grupo.

Para iniciar este apartado, vale la pena mencionar que, al igual que cuando recibe a sus grupos de estudiantes, también es común que el profesor a distancia reciba, con mayor o menor nivel de detalle, ciertas indicaciones de lo que debe orientar; y asimismo se le regula con mayor o menor nivel de control por parte de alguna instancia superior o par. Esto es absolutamente lógico, en la medida que se entiende que toda organización educativa se rige por principios esenciales de unidad, competencia, jerarquía y coordinación para poder cumplir con sus objetivos (García & Medina, 1987).

Por consiguiente, se podría pensar entonces que el profesor no tiene control absoluto sobre los contenidos que debe manejar en cada grupo, y ello es medianamente cierto. Sin embargo, el control total no es un principio activo en los ambientes universitarios –menos en la universidad privada–, así que prevalece un respeto importante acerca de lo que el profesor considera prudente tratar y, desde luego, en cómo lo hace. Aun existiendo programas de curso, es claro que, por una parte, estos no constituyen normas totalitarias y, por otra parte, cada programa organiza un derrotero con títulos o subtítulos temáticos; pero es el profesor y sus estudiantes quienes le dan vida, valor, extensión y profundidad a cada tema según su motivación educativa. Por esta razón, el profesor sí decide

qué contenidos, entrenamientos o experiencias comparte y desarrolla con sus estudiantes.

De alguna manera, esto se sustenta con lo establecido en la Constitución Política de Colombia en su Artículo 27, sobre la libertad de cátedra, que propende porque en escenarios académicos, con rigor científico, el profesor pueda exponer y debatir libremente sus conocimientos, adoptando el método que considere adecuado para impartir sus enseñanzas, sin verse limitado por doctrinas instituidas.

Ahora bien, la educación a distancia tiene detalles que la hacen diferente de la educación presencial, pero esto no es tan cierto en materia de contenidos, de hecho, son tratables y discutibles en ambos ambientes de manera semejante. No obstante, es bueno recordar que para alcanzar temáticas mejor apropiadas por los estudiantes, es conveniente hacerlas renacer en sus contextos propios, de manera que el profesor debe estar atento para aprovechar lo que sabe de sus estudiantes y lo que conoce de su disciplina para crear una buena asociación entre el conocimiento disciplinar y el contexto de sus alumnos, y garantizar con ello estar más cerca de impactar esos seres humanos que le han sido encomendados por un tiempo limitado.

Finalmente, un detalle que no puede escapar al educador a distancia es que nuevamente se presenta el reto de los múltiples participantes con mayor variedad de experiencias culturales –o en ocasiones un grupo más homogéneo geográficamente, pero que para el profesor pertenece a una localidad no tan conocida– y, por ende, surge la pregunta por cómo lograr que el contenido se contextualice y cobre la relevancia que amerita. Esa reflexión pedagógica no debe ser obviada ni delegada; corresponde al educador y, ojalá, a la comunidad de educadores a distancia –si se tiene– el pensar e investigar qué trama disciplinar específica puede «atrapar» más fácilmente la atención y el interés de cada estudiante. Por lo tanto, se vuelve nuevamente al origen para mediar de manera

efectiva entre el conocimiento y el alumno; lo más recomendado es conocerlos a ambos tanto como sea posible por parte de quien sigue y dirige el proceso.

5.2.1.4 *¿A qué ritmo debe adelantarse el proceso de formación?*

Los ritmos de aprendizaje comprenden un tema que, al parecer, ha interesado con frecuencia a la pedagogía. Determinar de forma más exacta la cadencia que marca el proceso formativo, constituye un cierto objetivo de la reflexión educativa (Flórez, 1994). El escenario a distancia no escapa de esta intención, por ello, es una práctica común, y de hecho necesaria por parte de los profesores y diseñadores de micro currículos, la planeación de los tiempos que deben destinarse por temas o actividades para el estudiante.

Por lo tanto, el educador a distancia también se enfrenta al dilema del tiempo planeado versus el tiempo real, multiplicando esta discrepancia por el número de estudiantes que tiene a su cargo. Si se es juicioso en la reflexión sobre esta cuestión, se observa claramente que cada estudiante tiene su propio ritmo de aprendizaje y, si bien es complejo caminar al compás de cada alumno, es incongruente querer que todos marchen con precisión marcial bajo una misma tonada. Vale la pena resaltar en este punto la teoría de Gardner (1993), quien indica que todos los seres humanos son capaces de aprender y conocer el mundo de modos diferentes y cada uno tiene intensidades diferentes de aprendizaje y conocimiento de acuerdo con el desarrollo de sus inteligencias.

Ante la falta de certeza o respuesta absoluta, solo cabe el ingenio humano: la experticia del profesor, su cabeza y su corazón guían sus decisiones. La reflexión pedagógica habilita al educador para buscar y encontrar las proporciones adecuadas; el ambiente personalizado, donde se puede atender y orientar a cada estudiante, como cuando se trata de un discípulo, es el ideal, es entonces cuando la realidad nos limita y es allí donde emergen alternativas innovadoras para lograr llegar a cada uno cumpliendo la esencia de la misión educativa encomendada. Le

competente al profesor ratificar entonces cuál es la meta y, dependiendo de ello, sopesar el ritmo más conveniente.

Dicho de otro modo, si la meta que visualiza el profesor consiste simplemente en cubrir un temario, seguramente bastará con distribuir el programa entre el número de sesiones o la carga del estudiante; pero si lo que se pretende es conocer y «tocar» proyectos de vida, entonces la planeación del ritmo habrá de ser menos estricta y consistirá más en tomarse un tiempo –medianamente acotado– para aprender quiénes son sus alumnos y luego cautivarles con el pretexto de un texto, para que al final del curso sea posible promover a aquellos que están listos para nuevos retos, ya que lograron aprender a persistir sin ser necesaria la guía permanente del mismo educador.

En resumen, la cadencia importa en la medida que define un horizonte de trabajo espaciado y delimitado, pero pasa a un segundo plano si el educador se concentra en despertar a sus estudiantes ante las sinergias que el alumno puede generar entre su plan de vida y el conocimiento disciplinar, del cual el maestro solo necesita dejar traspasar un destello, no un programa completo de curso; y esto, desde luego, aplica tanto en ambientes a distancia, como presenciales o mixtos.

Por lo anterior, si el educador logra dejar inquieto –positivamente– al estudiante, bien puede este último continuar recorriendo un camino más profundo que el planteado inicialmente en el programa; pero el justo equilibrio y la valoración permanente que el profesor hace de su labor, son prácticas que no se pueden descuidar si se quiere alcanzar la esencia del acto pedagógico, de lo contrario, se puede caer en el simplismo, reducir el contenido y no lograr efecto real sobre los alumnos.

5.2.1.5 *¿Quién predomina o dirige el proceso? ¿El maestro o el alumno?*

Lo expuesto hasta este punto permite abordar esta última cuestión de una manera más enfocada. De acuerdo con lo analizado anteriormente, es lógico pensar el papel fundamental que tiene el estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje. Desde luego, se ha visto la inmensa responsabilidad del educador como ese referente que crece y se consolida ante la actividad que orienta para sus alumnos, pero es necesario encontrar un equilibrio entre el rol que cumplen tanto los actores fundamentales como el conocimiento.

Paralelamente, recurriendo otra vez a la concepción tomista y a las características de la educación dominica –ampliamente pertinentes en diversos niveles de formación–, se resalta específicamente el protagonismo que esta filosofía educativa comunidad observa en el educando, y se presentan un par de iniciativas que orientan el papel del estudiante, el principio de personalización y el principio de libertad.

Principio de personalización: Valora las dimensiones fundamentales de la persona, la naturaleza o condición humana y sus rasgos singulares. [...] Principio de libertad: En la concepción dominicana, la libertad no es absoluta; está condicionada por los límites del bien común y la capacidad de cada persona para su perfeccionamiento. Es una libertad convivencial que implica autonomía, responsabilidad y poder de libre expresión. La libertad no es un don de la autoridad, no es una concesión institucional, sino una conquista individual y social en la medida en que va interiorizando los imperativos del bien común. La libertad se va formando según la capacidad de opción responsable que la persona va logrando (Cárdenas, s.f.), (Dominicos, s.f.).

Es así como siguiendo estas ideas, es razonable argumentar que el profesor (a distancia o presencial) necesita iniciar su práctica con planeación y orden, pero en la medida que comprende mejor la singularidad de sus estudiantes

y en la medida que ellos van empoderándose de su proceso, respetando los tiempos y espacios de los demás así como las limitaciones propias del contexto educativo, el educador puede afinar su estrategia para que el educando conquiste y sea dueño de su libertad, su opción responsable por el saber y por su crecimiento continuo. He aquí lo que plantea Schön (1992): “la reflexión en la acción se constituye en la forma de razonar acerca de los caminos a seguir ante situaciones problemáticas y la manera en que dichos razonamientos modifican la acción”.

Lo anterior comprende el fundamento mismo de esta cuestión y las que le anteceden: saber a quién se forma, definir el contenido, formular la estrategia, encontrar el ritmo y determinar quién y cuándo dirige son reflexiones que pasan necesariamente por la forma en la que vemos al otro, cómo el profesor ve a su estudiante y viceversa. Si hay un reconocimiento mutuo, ganado, valorado, ratificado, que permita al profesor ver en sus alumnos seres iguales a él “dignos de descubrir el mundo” (Camus, 1994; citado por Sánchez Iniesta, 2005, p. 91), y se lleva al estudiante a una búsqueda de su independencia alcanzada por la mediación de su profesor, entonces es posible hablar de la libertad promulgada por los dominicos y reiterada por la pedagogía de la liberación, en la que tanto insistiera el destacado pedagogo brasileño Paulo Freire (2005, p. 91): “El antagonismo entre las dos concepciones, la ‘bancaria’, que sirve a la dominación, y la ‘problematizadora’, que sirve a la liberación, surge precisamente ahí. Mientras la primera, necesariamente, mantiene la contradicción educador-educandos, la segunda realiza la superación”.

En virtud de lo anterior, una conclusión inicial que por el momento puede quedar de estas lecturas iniciales, es que para poder examinar la gestión universitaria es importante tener en cuenta que el currículo no es una disciplina propia, sino que se alimenta de otras que también requieren conocerse para ser integradas, como son la filosofía, la psicología, la didáctica, la sociología, la economía y la antropología, entre otras.

Las instituciones educativas que ofrezcan educación a distancia, ya sea con programas académicos formales o educación continuada, debe ser muy cuidadosa de adoptar un modelo pedagógico propio para la metodología, y un enfoque se adecúe a las características particulares de todos los actores del proceso educativo y del entorno.

Los retos pedagógicos, didácticos y curriculares de la educación a distancia son muy interesantes y constituyen tema de variadas investigaciones actualmente. Es conveniente recordar que la percepción que en muchos escenarios se tiene, es que la educación a distancia no es del mismo nivel de la educación presencial, y en parte ello se debe a que las ventajas no se han potenciado lo suficiente y las desventajas han pesado más a la hora de evaluar los resultados.

5.3 Orientaciones para favorecer la gestión de la educación superior a distancia

Adicional a las consideraciones pedagógicas expuestas, y fruto del análisis de los criterios con los cuales se gestiona la educación superior a distancia, a continuación, se presentan una serie de orientaciones para favorecer la gestión de esta metodología, específicamente en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo:

Procesos estratégicos

5.3.1.1 Propuesta de orientaciones para el proceso de direccionamiento, a partir del análisis de resultados

1. Las IES que ofrezcan o pretendan ofrecer programas a distancia, deben comprender las implicaciones que esto conlleva. Es deseable que el

horizonte institucional en cuanto a misión, visión y estrategia se encuentre permeado y transversalizado por los ideales correspondientes para asegurar la sostenibilidad de la metodología.

2. Aunque si bien, la educación a distancia no exige una infraestructura física tan amplia, como la educación presencial, en cuanto a espacios físicos se refiere, sí supone unas inversiones conforme a las propuestas formativas brindadas en lo que concierne a hardware, software, conectividad, seguridad, comunicaciones, personal especializado, entre otros. Por ello, analizar la viabilidad financiera, resulta preponderante.
3. La normatividad institucional en cuanto a reglamento de estudiantes, estatuto de docente, políticas de investigación, de proyección social, de bienestar y de internacionalización, entre otras, requiere contemplar las particularidades de la metodología a distancia.
4. Es importante que exista una estructura organizacional que responda por la oferta y desarrollo de la metodología a distancia, ya sea que funcione como una IES paralela o como una unidad académico-administrativa. Lo primordial, es que atienda con calidad los procesos de interacción con los estudiantes.
5. Los programas deben construirse teniendo en cuenta el proyecto educativo institucional. La educación a distancia ha de concebirse como una manera de poner en escena los ideales de formación por los cuales propende la organización educativa.
6. Las instituciones que quieran ofrecer educación a distancia, ya sea en modalidad tradicional o virtual, deben garantizar suficiencia y calidad en cuanto a infraestructura de las tecnologías de información y comunicación, protegiendo y dando soporte a los procesos tecnológicos. Además, es imperativa la integración de los sistemas que proveen la acción educativa en servicios como: registro y control, correo electrónico, plataforma de aulas virtuales, biblioteca, bienestar y administración financiera, entre otros.

7. Las buenas prácticas de gestión, especialmente en educación a distancia, en lo que a direccionamiento se refiere, indican que las organizaciones exitosas son aquellas que se focalizan en las personas y no en los resultados.
8. Teniendo una visión prospectiva, se prevé el futuro a través de la construcción de múltiples escenarios y se establecen posibles estrategias de desarrollo.
9. En el proceso de direccionamiento, juega un papel preponderante tanto la planeación como la ejecución, y en ambas acciones se debe promover y mantener la cultura de participación colectiva de toda la comunidad universitaria.
10. El mundo emocional de quienes intervienen en el proceso educativo es un factor que es preciso comprender para poder orientar y gestionar.

5.3.1.2 Propuesta de orientaciones para el proceso de calidad, a partir del análisis de resultados

1. Es importante formalizar y dar a conocer suficientemente el procedimiento para la creación y modificación de programas de educación formal dentro de la Institución.
2. Se requiere la unificación total de los datos correspondientes a los créditos de los programas, verificando la coincidencia entre los actos administrativos del MEN, el SNIES, el sistema de información institucional y la publicidad presentada.
3. La educación continua debe contar con un andamiaje académico, procedimental, tecnológico y administrativo, que respalde su oferta y desarrollo en educación a distancia.
4. Es fundamental que se establezca una metodología de trabajo eficiente para realizar ejercicios académicos asociados a la calidad educativa (autoevaluación, construcción del PEP, preparación de condiciones para registros calificados nuevos o renovaciones, actualización curricular, etc.).

5. Es conveniente que para los procesos de autoevaluación se involucren efectivamente más actores aparte de los estudiantes, como son egresados, docentes, padres de familia, funcionarios administrativos, empleadores, pares amigos y comunidad vecina y/o atendida.
6. Por el volumen de datos que se manejan y procesan para en diversos ejercicios académicos, como la autoevaluación, es importante que se haga uso eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones más apropiadas.
7. Programas con diferentes periodicidades de admisión
8. El aseguramiento a la calidad se encargará de acompañar y asesorar los procesos académico-administrativos, de los diferentes programas a distancia y establecerá las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de los parámetros relacionados con la planeación. Tendrá que coordinar e implementar la mejora de los procedimientos en los procesos académico-administrativos y las otras instancias de la metodología y la modalidad, todo enmarcado en los lineamientos del sistema de gestión de calidad de la institución
9. Deberá invertir en la capacitación, categorización y contratación del personal docente.
10. Estar en constante revisión y actualización de los planes de estudio de los programas ofertados a distancia, logrando planes de estudios más flexibles, integrales e interdisciplinarios.
11. Mantener un completa y claro sistema de comunicación con los estudiantes de la modalidad a distancia.
12. Para lograr que los estudiantes mantengan una comunicación con la institución una vez se gradúen, establecer estrategias de incentivación, proyección y realización profesional.
13. Lograr convenios para los estudiantes y docentes.
14. Invertir en proyectos de investigación, actividades y algunos grupos de trabajo.

15. Invertir en el mejoramiento de infraestructura tecnológica, de acceso bibliográfico físico y virtual, planta física y laboratorios si los requiere para impartir la formación en educación a distancia.
16. A través de los proyectos de proyección social y responsabilidad social, impresionar al sector externo.
17. Realizar autoevaluaciones constantemente y desarrollar planes de mejoramiento para verificar si se ha cumplido con las propuestas.
18. Planear proyectos de permanencia estudiantil, evitando deserción.
19. Lograr sentido de pertenencia en la comunidad educativa en general (estudiantes, administrativos y docentes).

Procesos misionales

5.3.1.3 Propuesta de orientaciones para el proceso de ingreso, a partir del análisis de resultados

1. Se requiere inicialmente realizar una adecuada promoción que incluya información completa para los interesados en cuanto a plan de estudios, dedicación, estructura del programa, requisitos tecnológicos, opciones de grado, valores, entre otros. Para educación a distancia, esta información requiere permanecer en lugar visible de la página web y de los medios electrónicos de los que disponga el estudiante.
2. Todo lo que corresponde a envío de documentos, inscripciones, matrículas, pagos, requiere de plataformas electrónicas, formularios y procedimientos bien definidos para que sea ágil y eficiente la labor de apoyar el ingreso de los estudiantes.
3. En concordancia con lo anterior, conviene revisar la documentación que se va a solicitar y forma en que la van a hacer llegar a la institución: si se requiere escanear documentos originales, autenticar o apostillar.

4. Debe efectuarse la implementación de un procedimiento eficiente y eficaz para realizar el seguimiento a los documentos de ingreso para verificar que sean legales.
5. Es favorable definir acciones que permitan apoyar a los estudiantes en su fase de acogida, fase de integración o adaptación y fase de autonomía.
6. El diseño de un proceso de inducción es una de las tareas iniciales con las cuales debe recibirse a los estudiantes para que conozcan las particularidades institucionales y la forma de acceder a diversos servicios.
7. Es importante establecer políticas para definir el número de estudiantes a ingresar en cada programa y la política para ampliar la cobertura con calidad y equidad.
8. Es menester que se unifiquen y manejen criterios institucionales en cuanto a cifras y conceptos de aspirante, inscrito, admitido y matriculado, y se realicen análisis de la transición a cada estado.
9. Los procesos de transferencia en educación a distancia requieren ser analizados, documentados, actualizados y formalizados, para garantizar un adecuado manejo de homologaciones y asuntos académico-administrativos.
10. Es necesario revisar el manejo de las estadísticas institucionales de admisiones de los programas a distancia, teniendo en cuenta las fechas de corte que exige el MEN para los reportes que alimentan el SNIES, ya que en ocasiones los periodos de admisión no son semestrales.
11. Se requiere formalizar programas de acompañamiento a estudiantes de primer semestre o primer año de pregrado para educación a distancia, donde existan profesores acompañantes, consejeros o mentores.
12. Cuando los interesados desean solicitar ingreso a algún programa de educación a distancia; el examen de admisión, la entrevista, los plazos de los procedimientos y la financiación son algunos de los factores que llevan a replantear dicha decisión. Por lo anterior, se sugiere que sean accesibles.
13. La modalidad de educación a distancia puede ofrecer periodicidad de admisión flexible. Los ingresos frecuentes, ya sean semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, cuatrimestrales y semestrales, son una oportunidad

no solo para la institución educativa sino para los interesados que lograrán ingreso cuando deseen.

14. Algunas instituciones crean incentivos para estudiar como los tecnológicos para el ingreso a sus carreras, obsequiando tabletas, descarga gratuita de libros electrónicos, acceso offline a los servicios, entre otros. Esto resulta llamativo para los aspirantes y es posible considerarlo en el presupuesto.

5.3.1.4 Propuesta de orientaciones para el proceso de docencia, a partir del análisis de resultados

1. Los diseños de cursos para educación a distancia ya no se centran en contenidos, sino en el desarrollo de competencias. Lograr esto, requiere de innovaciones y estrategias para proveer ambientes de aprendizaje enriquecidos con TIC donde los paradigmas y herramientas de la web, cobran vital trascendencia.
2. Los programas pueden ser desarrollados de manera sincrónica, asincrónica o combinando estas dos formas de comunicación. En algunos casos, se pueden pedir encuentros presenciales o prácticas en lugares específicos, ya sea en centros de tutoría o empresas, por ejemplo. Es importante tener bien planificados estos escenarios de enseñanza.
3. Los canales de comunicación deben ser diversos, para que en caso de que suceda una falla en alguno de ellos, mientras se soluciona el percance, pueda seguir el contacto y no se generen mayores inconvenientes.
4. Debido al alto índice de deserción en la educación a distancia, se requiere preparación por parte de los docentes y estudiantes, y acompañamiento frecuente. Resulta benéfico disponer de un mentor o consejero que se encuentre en constante comunicación con el estudiante para conocer sus dudas, inquietudes, sugerencias o dificultades.
5. En virtud de una consideración poco justificada, en cuanto al hecho de que un docente puede atender cientos de estudiantes en la metodología a

distancia, resulta imperativo establecer estándares de tiempos y métodos de atención que realmente resulten efectivos.

6. Un estándar que suele usarse en educación a distancia es que el tiempo de respuesta para iniciar la solución a un requerimiento, no debe superar las 24 horas.
7. Los cursos requieren del trabajo interdisciplinario de expertos temáticos o disciplinares, pedagogos, diseñadores gráficos, programadores, técnicos y administradores de plataforma, para que el abordaje sea llamativo.
8. Los materiales de trabajo deben contar con la facilidad de verse en diversos medios y formatos para que no se acentúen dificultades en este sentido.
9. Un asunto relevante, tiene que ver con los derechos de autor a la hora de general material para la educación a distancia. Hay que ser cuidadosos en este aspecto conforme al uso que se le puede dar a cada material empleado.
10. Es necesario que se evidencie la aplicación del concepto de crédito académico como la medida de tiempo que dedica el estudiante para desarrollar sus actividades académicas y alcanzar con ellas las competencias definidas.
11. El modelo de diseño instruccional debe ser consecuente con el propósito central y con el contexto en que se va a aplicar.
12. Debe existir una apropiación precisa del modelo educativo institucional por parte de toda la comunidad educativa, especialmente, estudiantes.
13. Los sílabos deben manejar criterios unificados en cuanto a versión del formato, contenidos, evaluación, trabajo con acompañamiento del docente y trabajo independiente.
14. La evaluación debe realizarse de forma creativa, incluyendo además de la heteroevaluación, la coevaluación y la autoevaluación.
15. Es importante que las unidades académicas tengan acceso a la información actualizada de las hojas de vida de los docentes y conozcan datos personales, de vinculación, contratación, formación, producción, experiencia, reconocimientos, categoría en el escalafón o escala salarial,

entre otros, para poder hacer asignaciones adecuadas a los cursos a orientar.

16. El equipo docente para apoyar los programas a distancia debe ser suficiente y bien formado en tecnologías de información y comunicación.
17. Los horarios de trabajo y cualificación deben ser flexibles para que los docentes puedan alinear sus proyectos de vida con el proyecto educativo institucional.
18. El proceso de contratación requiere ser ágil sobre todo en los casos más urgentes, para que nunca haya cursos sin profesor. Algunos cursos se desarrollan con profesores titulares y varios tutores, y otros con la asignación.
19. Es importante que se respeten los procedimientos de representación docente y estudiantil, la comunicación y su participación en los órganos colegiados correspondientes.
20. Durante el proceso de contratación del personal docente, se sugiere que los postulados tengan experiencia en la modalidad a distancia, las diferentes plataformas que se utilizan hoy en día y el manejo en general para este tipo de estudiantes.
21. Tener en el portal de la institución una plataforma con varias herramientas de fácil acceso y comprensión para los docentes y estudiantes. Esto hace más fácil y rápido el trabajo del docente e incentiva a que el estudiante continúe en la institución y no presente quejas por fallas en las mismas.
22. Se sugiere constituir núcleos de docentes que además de atender las funciones sustantivas, ayuden a tratar casos puntuales de estudiantes con cualquier tipo de inconveniente académico-administrativo o casos de los mismos docentes que no les permita continuar con su labor. Lo anterior para no acumular estas solicitudes y para lograr un cumplimiento oportuno a los diferentes requerimientos.
23. Es importante implementar un plan de formación para docentes, que incluya formación pedagógica a distancia, disciplinar, capacitación en TIC, e

incentivarlos a la participación de los diferentes eventos académicos de su interés y para su formación.

24. La selección de la plataforma LMS se realiza de acuerdo con los recursos y requerimientos del modelo pedagógico. Entre las herramientas de una plataforma educativa se deben encontrar como mínimo espacios de planificación y agenda, comunicación sincrónica y asincrónica, contenidos didácticos, trabajo colaborativo, estudio, soporte y evaluación.
25. Es conveniente difundir técnicas de estudio y tips para que los estudiantes de educación a distancia puedan realizar exitosamente su proceso formativo: organización del tiempo, aprovechamiento de recursos, priorización, identificación del estilo de aprendizaje, utilización de foros, chats y espacios de preguntas para aclarar, desarrollo de actividades con la calidad y oportunidad que se requiere, acondicionamiento de un lugar y horario apropiado para el estudio, ser independientes, tener disciplina, adaptación al cambio, automotivarse, combatir el aislamiento, creer en las capacidades, ponerse metas y tareas, concentración, lectura crítica, trabajo en equipo, evitar distracciones, manejar adecuada postura corporal para el estudio, ser realista, repasar varias veces a la semana, adquirir hábito de estudio, dejar a la mano lo que se necesita, darse recompensas a sí mismo, solo seguir leyendo si se está seguro de lo que se ha comprendido, utilizar esquemas, subrayado, resúmenes, es importante hacer comunidad y establecer redes, aprendizaje activo, autónomo y autorregulado, utilizar estrategias de aprendizaje profundas y no superficiales, hacer procesos de metacognición y reflexiones sobre el proceso de estudio.
26. Dado que una de las actividades centrales de la educación a distancia es la lectura, se debe hacer énfasis en una lectura rápida de contenidos y memorización de los mismos, tan solo proporciona un aprendizaje de corto plazo y superficial, mientras que una comprensión de los contenidos a partir de las propias cuestiones que la persona permite un aprendizaje de largo plazo y profundo.

5.3.1.5 *Propuesta de orientaciones para el proceso de investigación, a partir del análisis de resultados*

1. Es fundamental consolidar un plan de desarrollo de la investigación a nivel institucional que contemple los programas que se desarrollan a distancia.
2. Afianzar el conocimiento, la apropiación y la aplicación de las competencias de tipo investigativo que desea formar cada programa académico, a través de estrategias que subyacen a la metodología a distancia, es fundamental.
3. Es importante que tanto el funcionamiento como los mayores logros a nivel de investigación sean divulgados, principalmente en revistas, libros y página web institucional, que es el principal canal de comunicación, sobre todo con el medio externo y en la metodología a distancia.
4. La IES debe estar comprometida con incentivar el trabajo y los resultados investigativos ya que normalmente es muy bajo el porcentaje de dedicación de los docentes e investigadores, con relación a las demás funciones de la educación superior.
5. Los estudiantes de la metodología a distancia han comprender que, dentro del proceso de educación en las instituciones, la investigación cumple un papel fundamental de creación, transmisión, difusión y preservación del conocimiento.
6. Es importante que exista un comité que defina los indicadores básicos, mecanismos y procedimientos que permitan evaluar el desempeño de los distintos docentes en los proyectos de investigación que se plantean asociados con la metodología, para que así se pueda medir la calidad y oportunidad de sus productos y sus aportes al campo de conocimiento y a la sociedad.
7. Se deben organizar semilleros de investigación que vinculen a los estudiantes de educación a distancia en labores que propendan tanto por la investigación científica como por la investigación formativa.

5.3.1.6 *Propuesta de orientaciones para el proceso de extensión, a partir del análisis de resultados*

1. Es fundamental consolidar un plan de desarrollo de la extensión a nivel institucional que contemple los programas que se desarrollan a distancia.
2. La institución ha de tener una o varias dependencias encargadas de impulsar en distancia los temas de: Relaciones Universidad - Empresa, entidades públicas, universidades, sociedad civil; programas de emprendimiento y proyectos productivos, creación y apoyo a empresas, incubadora de empresas y desarrollo empresarial.
3. Se debe tener en cuenta que se requieren espacios para el análisis del entorno acordes con los avances y las innovaciones educativas y tecnológicas que impactan la metodología, la inclusión de iniciativas sociales en el currículo, presencia en el plan de estudios de problemas del entorno, cambios en el currículo derivados del entorno, relaciones entre los ejes o áreas curriculares y las actividades de proyección desplegadas y relaciones con las líneas o proyectos de investigación.
4. Para los estudiantes y egresados de los programas a distancia existe una oportunidad de adoptar la educación continua, aprovechando las bondades de la metodología.
5. Algunas de las actividades de extensión y proyección social que pueden tenerse en cuenta en la metodología a distancia pueden ser: las prácticas académicas o pasantías, las actividades culturales internas y externas que se pueden compartir por streaming o transmitir en diferido, los encuentros con egresados, y participación de los docentes en eventos académicos y pedagógicos de los docentes, entre otros.
6. Es posible promover temas relacionados con la salud, la educación, la vivienda, la alimentación, el trabajo, el emprendimiento, diferentes tipos de asesoría, proyectos que sirvan para el quehacer cotidiano de las

comunidades, teniendo en cuenta el ambiente, grupo y zona con el que se trabaje, entre otros.

7. Constituyen también actividades de extensión los seminarios, congresos, foros, cursos de capacitación, donde se divulguen los resultados de investigación obtenidos en los programas de la metodología a distancia.

5.3.1.7 Propuesta de orientaciones para el proceso de graduados, a partir del análisis de resultados

1. Se debe consolidar la base de datos institucional de graduados que pueda ser actualizada en línea por los usuarios pertinentes y que contenga información en cuanto a datos personales, socioeconómicos y demográficos, vida académica, trayectoria laboral, participación en comunidades académicas, distinciones, etc.
2. Es importante establecer las estrategias de apoyo para la integración de los graduados de programas a distancia en los órganos de decisión y en la vida institucional (asociaciones, cuerpos colegiados, programa de intermediación laboral, servicios académicos y de bienestar, etc).
3. Es pertinente mantener una oferta de educación continuada disciplinar, entendida como la formación académica y práctica que requieren los estudiantes, egresados y profesionales de la metodología a distancia para su actualización (cursos, talleres, seminarios, certificaciones, congresos, diplomados, etc.)
4. La aplicación de instrumentos que den cuenta de la población de egresados ejerciendo y egresados independientes o empresarios, egresados desempleados, egresados investigadores, egresados con estudios de posgrado, constituye un referente valioso para formular planes de mejora en el programa e institucionales en aspectos organizacionales, académicos y administrativos.

5. El análisis de la situación de los graduados y sus percepciones permitirá analizar la relación entre las competencias adquiridas en el programa y las requeridas por los diferentes empleadores.
6. Contar con la retroalimentación apropiada por parte de los graduados, puede conllevar a enfocarse en mejores procesos que redunden en mayores alternativas laborales de acuerdo con las exigencias del sector productivo.
7. En las instituciones se pueden aplicar las encuestas que ha elaborado el Ministerio de Educación Nacional con el fin de llevar un estudio y estadísticas claras a egresados – graduados. Cada institución podrá descargar las encuestas y verificar la información de las personas a las que se les han aplicado estos instrumentos.

Procesos de apoyo

5.3.1.8 Propuesta de orientaciones para el proceso de administración, a partir del análisis de resultados

1. Los procesos administrativos en una institución de educación, no solo se rigen por las normas de quien la constituye sino por las normas exigidas por el Ministerio de Educación Nacional, es importante seguir estas normas para diseñar con detalles los diferentes procesos administrativos con el fin de asegurar los procesos académicos.
2. Organizar calendarios y cronogramas para los procesos, resulta muy útil para la prestación de servicios a la comunidad académica.
3. Monitorear la demanda y la oferta de servicios de educación a distancia, permite mantener actualizados y competitivos los programas.
4. El acompañamiento a la gestión de los centros de tutoría es un aspecto de especial relevancia para la oferta del servicio educativo.

5. La expedición de certificaciones debe poder realizarse en línea, con la correspondiente firma digital y proceso de verificación.
6. Resulta favorable configurar alertas en la plataforma, para que se revise si el estudiante está ingresando y realizando las actividades programadas.
7. Es menester adoptar procedimientos para que los estudiantes realicen el registro de asignaturas y las unidades académicas proyecten grupos en momentos acordes con la definición de los resultados de los periodos lectivos.
8. El registro de información disciplinaria complementario a las historias de los estudiantes es un tema que debe considerarse, de manera que pueda ser consultado por diversas instancias para los fines pertinentes, ya sea por situaciones relacionadas con faltas como irrespeto, plagio y otras.
9. Las sustentaciones, evaluaciones y el proceso de grados deben ser bien definidos y claros para los estudiantes de la metodología a distancia.
10. La ejecución de los planes de desarrollo y mejoramiento, son aspectos que han de estar presentes para la consecución de las metas establecidas para la sostenibilidad de la metodología. No se debe perder el rumbo estratégico en las actividades operativas cotidianas.
11. Los procesos, los procedimientos y las métricas que se adopten en educación a distancia conviene plantearse conforme a la realidad institucional y del contexto.
12. Tener planes de contingencia para situaciones donde se prevean riesgos de fallas, es un aspecto benéfico para la percepción de buen servicio y atención para los estudiantes de educación a distancia. Esto puede contemplar plantas eléctricas, copias de respaldo y seguridad de la información, restablecimiento de contraseñas, reemplazo de docentes, atención eficiente de PQRS, disponibilidad de mesa de ayuda, tutoriales, alternativas de comunicación (chat, teléfonos fijos y celulares, correo, foros, plataforma, videoconferencia, comunicados físicos, ...).

5.3.1.9 *Propuesta de orientaciones para el proceso de bienestar, a partir del análisis de resultados*

1. El bienestar en educación a distancia es un gran desafío, dada la dispersión en la que se encuentran docentes, estudiantes y administrativos. Diseñar cursos virtuales que ayuden a promover la salud, la cultura y el deporte, son una buena alternativa para contribuir con este propósito.
2. Así también, se pueden adelantar convenios con cajas de compensación o entidades privadas, o realizar algunos encuentros presenciales periódicos por zonas.
3. Se requiere estudiar y unificar el concepto de deserción a nivel externo e institucional, definir la fuente de información para procesar los datos, establecer las cifras correspondientes y verificar el manejo del SPADIES.
4. Luego de la unificación de criterios sobre deserción, se recomienda formalizar un programa institucional que integre estrategias para prevenirla y, establezca las condiciones para aplicarse.
5. Conviene tener políticas y lineamientos de bienestar para educación a distancia con miras a proporcionar un favorable funcionamiento de este servicio que trascienda a los procesos de calidad.
6. Es importante que el Plan de Trabajo de Bienestar para la población a distancia, se encuentre definido, divulgado e implementado entre la comunidad interesada.
7. Las actividades de bienestar universitario han de orientarse hacia el desarrollo y aplicación de los programas, servicios y actividades que ofrece la institución y que contribuyen al desarrollo humano e integral. Debe dirigirse a toda la comunidad: estudiantes, docentes, administrativos, egresados y graduados de la metodología a distancia.
8. El programa de bienestar debe ejecutar proyectos, programas y actividades culturales, deportivas y recreativas para mejorar la calidad de vida de la comunidad de la institución, fortaleciendo las aptitudes y actitudes de los diferentes usuarios.

9. Una forma de lograr que las personas aprovechen su tiempo libre en actividades de bienestar es generar espacios que tengan equivalencia en el plan de estudios para áreas de formación complementaria y electivas.
10. Es posible la realización de campañas que promuevan el arte y la cultura, talleres, jornadas deportivas, orientación espiritual, atención primaria de medicina y psicología, con la mediación de las tecnologías, para mejoramiento de la calidad de vida de todos los integrantes de la comunidad educativa.

6. CONCLUSIONES

En esta sección se evalúa el cumplimiento de los objetivos, se explica cómo se resolvió el problema y, se confrontan los resultados con los referentes teóricos del trabajo, se analizan los aportes de esta investigación al campo disciplinario, se sintetiza lo más relevante obtenido en los resultados de la investigación y se plantean nuevos problemas de investigación.

En este orden de ideas, sobre el cumplimiento del objetivo propuesto que hace alusión a establecer orientaciones que puedan aplicar las Instituciones de Educación Superior – IES colombianas para favorecer su gestión de la educación superior a distancia sobre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, con base en la caracterización de esta metodología de formación, los modelos de gestión aplicables y un conjunto de criterios sistematizados, se destaca el cabal cumplimiento de cada una de las etapas planteadas.

En primera instancia, para identificar las características predominantes de la educación superior a distancia y los principales elementos para su gestión, se examinaron antecedentes pertinentes que permitieron ubicar los avances y tendencias del estudio de la temática a tratar, también se realizó un procesamiento masivo de datos cualitativos y en el marco teórico se expuso este tema con el nivel de explicación adecuado para entender a lo largo del trabajo la teoría y los conceptos desde la cual se abordó la investigación.

En cuanto al análisis de la heterogeneidad de modelos representativos de gestión universitaria aplicables a la educación superior a distancia en el país, se examinaron varias técnicas de reconocimiento contemporáneo que actualmente son utilizadas para la gestión. Es de anotar que en este trabajo se tomaron tres universidades internacionales: UNED, The Open University y Tecnológico de Monterrey, y tres instituciones de educación superior nacionales: UNAD,

Politécnico Grancolombiano y Uniminuto, como una muestra significativa respecto de la información a aportar. No necesariamente es una muestra representativa, pues el criterio aplicado para escogerlas obedece al interés propio basado en su reconocimiento y cantidad de estudiantes. En otras palabras, es un criterio intencional por conveniencia.

Ahora bien, para llegar a sistematizar un conjunto de criterios que permitan a las Instituciones de Educación Superior – IES examinar el nivel de desarrollo sobre su gestión de la educación superior a distancia, una vez más se acudió a la metodología cualitativa y al enfoque de interpretación hermenéutico como una alternativa válida para hacer un aporte relevante a las ciencias de la educación, en la disciplina de la administración educativa, contemplando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Durante el desarrollo del trabajo, se organizó la información recabada con exhaustividad y se expusieron reflexiones, a medida que se fue avanzando en la investigación, logrando concretar criterios y orientaciones desde la recopilación de referentes y buenas prácticas.

De esta forma, fue posible plasmar también las vivencias y experiencias de la autora, durante su trabajo en roles diversos de la educación como directiva de algunas unidades de educación virtual y a distancia, auditora académica, docente y tutora virtual, estudiante de maestría 100% online, líder de procesos de registro calificado para programas a distancia, supervisora de proyectos de tecnologías de información y comunicación, empresaria y asesora educativa.

Una de las cosas que conviene hacer explícitas es que, bien se sabe, en la investigación cualitativa la recolección de información se puede hacer mediante técnicas de conversación (entrevista o grupos de discusión), técnicas de observación (participante y no participante) y técnicas de análisis de documentos (desde su origen y desde su naturaleza), y debido a que fue esta última, la técnica empleada, la información que se pudo obtener es de carácter público y no hay necesidad de salvaguardar datos especiales ni identidades.

Sin embargo, no es fácil recabar información sobre la forma en que se lleva a cabo la operación dentro de las instituciones de educación superior, ya que algunas de ellas la manejan a nivel interno y se debe acudir a documentos institucionales, informes o al mismo conocimiento previo que se tiene de ellas, para poder entender, estructurar e interpretar lo que realizan.

En este orden de ideas, teniendo en cuenta también que la investigación cualitativa puede referirse a la investigación del funcionamiento organizativo, como ocurre en este caso, se puede afirmar que se ha desarrollado un proceso dinámico, activo, sistemático y riguroso para comprender en profundidad el fenómeno para transformar prácticas, tomar decisiones y llegar al desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos. Y es en punto, donde se resalta un aporte muy valioso para la educación en el marco de lo superior en metodología a distancia, ya que normalmente los documentos que se encuentran para la gestión hacen referencia a qué se debe hacer y qué van a evaluar, pero orientaciones sobre cómo deben hacerlo, es una cuestión que se deja a la autonomía, la creatividad y la decisión.

Así las cosas, un hecho que se destaca, es que la oferta de la educación superior a distancia en Colombia se ha incrementado exponencialmente en los últimos siete años, del 1 % a 9% en los últimos, situación que llama poderosamente la atención del gobierno y, por tanto, ha proliferado el interés y la producción de referentes para su gestión y evaluación.

Sin embargo, en las instituciones que ofrecen educación a distancia todavía se observa que se requiere la apropiación conceptual, procedimental, técnico, tecnológico, pedagógico, didáctico, comunicativo, entre otros factores, para realizar una apropiada gestión universitaria de la metodología a distancia.

En virtud de lo anterior, existen numerosas posibilidades de continuar realizando investigaciones que puedan apoyarse en este trabajo. Algunas que sería interesante plantear, pueden ser: la construcción de comunidades académicas productivas en la educación a distancia; la formación pertinente en gerencia y gestión de la educación superior a distancia; las incidencias de la gestión universitaria de la metodología a distancia, en el trabajo de los maestros; y posibles asimetrías organizacionales y académicas entre IES con diferentes metodologías de desarrollo de sus programas, entre otras.

7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Acesad –Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Superior con Programas a Distancia y Virtual–. (2013). *La educación superior a distancia y virtual en Colombia: Nuevas realidades*. Bogotá: Virtual Educa.
- Alcaldía de Bogotá. (12 de junio de 2012). *Plan de Desarrollo 2012-2016 Bogotá Humana*. Obtenido de Acuerdo 489:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=47766>
- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente*. LibrosEnRed.
- Allen, J., Seaman, J., & Garret, R. (03 de 2007). *Blending in - The extent and promise of blended education in the United States*. Recuperado el 10 de 11 de 2012, de The Sloan Consortium:
<http://sloanconsortium.org/publications/survey/blended06>
- Árles, J., (2012). *Marcos de referencia*. Bogotá: USTA - Doctorado en educación.
- Árles, J. & Marín J., (2016). *Protocolos del Doctorado en Educación*. Bogotá: USTA - Doctorado en educación.
- Ávila, P., & Bosco, M. (2001). *Ambientes virtuales de aprendizaje. Una nueva experiencia*. Düsseldorf, Alemania: 20th International Council for Open and Distance Education.
- Baustista, G. (2006). *Didáctica universitaria en entornos virtuales de enseñanza aprendizaje*. Madrid: Narcea.
- Brunner, J. (2011). *Gobernanza universitaria: tipologías, dinámicas y tendencias*. *Revista de Educación*. Ministerio de Educación España, 35, 135-159.
- Brugué Q. y Subirats J., (1996). *Lecturas de gestión pública*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Bunge, M. (1985). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Siglo XX.
- Cárdenas, A. (s.f.). *La orden dominica comunidad educadora y liberadora*. -: -.
- CESU –Consejo Nacional de Educación Superior–. (14 de agosto de 2014). *Acuerdo por lo superior 2034: propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz*.

Obtenido de Portal oficial del CESU:

http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articulos-319917_recurso_1.pdf

Congreso de la República. (1991). Constitución Política de Colombia.

Congreso de la República. (29 de diciembre de 1992). Ley 30 de 1992. *Diario Oficial 40700*. Bogotá, Colombia.

Congreso de la República. (8 de febrero de 1994). *Diario oficial 41214*. Obtenido de Ley 115:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292>

Congreso de la República. (16 de julio de 2008). *Diario oficial 47052*. Obtenido de Ley 1221:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31431>

Congreso de la República. (23 de enero de 2009). *Diario Oficial 47241*. Obtenido de Ley de Ciencia y Tecnología 1286:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34850>

Conpes –Consejo Nacional de Política Económica y Social–. (23 de junio de 2008). *Documento Conpes 3582: Política de Competitividad y Productividad*. Obtenido de Portal oficial del DNP –Departamento Nacional de Planeación–: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/politica-de-competitividad.aspx>

Conpes –Consejo Nacional de Política Económica y Social–. (27 de abril de 2009). *Documento Conpes 3582: Política Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación*. Obtenido de Portal oficial del DNP –Departamento Nacional de Planeación–:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3582.pdf>

De Vicente, P. (2001). *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

Dedic, I. (2008). Modelo chileno de gestión de excelencia: adaptación para el sector municipal. Tercer congreso internacional del CLAD. Buenos Aires.

Delgado, R., & Serna, N. (1977). *Procedimientos de Planeación Normativa*. México, D.F.: Fundación Javier Barros Sierra.

- DNP - Departamento Nacional de Planeación. (12 de febrero de 2015). *Portal Oficial DNP*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/politicas-de-estado/vision-colombia-2019/Paginas/programa-vision-colombia-2019.aspx>
- DNP –Departamento Nacional de Planeación–. (12 de febrero de 2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Obtenido de Portal oficial del DNP – Departamento Nacional de Planeación–: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- Dominicos. (s.f.). *Principios Dominicanos en la educación*. Obtenido de Dominicos: <http://fraygermanop.blogspot.com/p/dominicanismo.html>
- Florez, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Medellín: McGraw-Hill Interamericana.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI Editores S.A. de C.V.
- Fullan, M. G., & Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- Gamboa, A (2017) *Gestión universitaria: brechas entre los discursos institucionales y las realidades escolares*. Revista Eleuthera 16 13-31.
- García, V., & Medina, R. (1987). *Organización y Gobierno de Centros Educativos*. Madrid: RIALP.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Gimeno S. (1992). *Comprender y transformar la enseñanza*. México: Ediciones Morata.
- González, L. J., Sfer, A. L., & Malagón, L. A. (2000). *La educación superior a distancia en Colombia. Visión histórica y lineamientos para su gestión*. Bogotá: ICFES –Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior–.
- González, O., & Flores, M. (1997). *El trabajo docente. Enfoques innovadores para el diseño de un curso*. México: Ed. Trillas. ITESM. Universidad Virtual.
- Guba E. G. (1990). *The alternative paradigm dialog*. En E.G.Guba (Ed) *The paradigm dialog*. Newbury Park. Sage.

- Lauand, J. (Enero-Junio de 2012). Tomás de Aquino: filosofía e pedagogía. *Acta Scientiarum*, 34(1), 11-18.
- Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en educación*, 37 - 45.
- Marín Gallego, J. D. (2012). *La investigación en educación y pedagogía. Sus fundamentos epistemológicos y metodológicos*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Marín Agudelo, S. A. (2012). Apropiación social del conocimiento: Una nueva dimensión de los archivos. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 35(1), 55-62.
- Mason, R. y Rennie, F. (2006). *Elearning. The key concepts*. New York: outledge.
- Mateu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.
- Meirieu, P. (2007). *Frankestein educador*. Barcelona: Laertes.
- MEN (2012). Presentaciones sobre desarrollo educación a distancia en Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Viceministerio de Educación Superior.
- MEN - Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Colombia Aprende*. Obtenido de Competencias TIC para el Desarrollo Profesional Docente: http://www.colombiaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-318264_recurso_tic.pdf
- MEN - Ministerio de Educación Nacional. (8 de octubre de 2014). *Plan Decenal de Educación 2006-2016*. Obtenido de <http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-channel.html>
- MEN –Ministerio de Educación Nacional–. (20 de abril de 2010). *Decreto No. 1295*. Obtenido de Portal oficial del MEN –Ministerio de Educación Nacional–: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf
- MEN –Ministerio de Educación Nacional–. (1 de abril de 2017). *SNIES –Sistema Nacional de Información de la Educación Superior–*. Obtenido de Portal oficial del MEN:

<http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>

MEN –Ministerio de Educación Nacional– y Uniandes. (2008). *Lineamientos para la formulación de planes estrategicos de incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en Instituciones de Educación Superior (IES)*. Bogotá: Ediciones Uniandes. Recuperado el 17 de diciembre de 2012, de

http://comunidadplanestic.uniandes.edu.co/Portals/6/Home/Cartilla_LineamientosPlanEsTIC.pdf

MinTIC –Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones–. (2008). *Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC 2008-2019*. Bogotá: MinTIC.

MinTIC –Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones–. (15 de enero de 2013). *Plan Vive Digital 2014-2018*. Obtenido de Portal oficial del MinTIC –Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones–: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-6106.html>

Moore, M., & Kearsley, G. (1996). *Distance education: a system view*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Morantes, A., & Acuña, G. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte*, 74.

New media consortium. (1 de marzo de 2017). *The NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition*. Obtenido de Portal oficial Organización NMC: <http://www.nmc.org/nmc-horizon/>

Popper, K. (1985). *La Lógica de la Investigación Científica*. Trad. Cast. Victor Sanchez de Zavala. Tecnos: Madrid.

Renata - MEN. (24 de febrero de 2014). *Red Nacional de Tecnología Avanzada*. Obtenido de Proyecto E-learning: <https://www.renata.edu.co/index.php/convocatorias/5945-convocatoria-e-learning-2014>

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. San Diego State University: Pearson Educación.
- Rojas, J. E. (2013). *Educación virtual del discurso teórico a las prácticas pedagógicas en la educación superior colombiana*. Tesis doctoral. España. Recuperado el 10 de febrero de 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=44269>
- Ruiz Cantisani, M. I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México, D.F.: Trillas.
- Sampieri (2010). *Metodología de la Investigación* 5ta Ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sanabria, J. (2006). La gestión en la universidad colombiana: algunos fundamentos, realidades, propuestas y oportunidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada Vol XIV N° 1*, 66-117.
- Sandoval Casilimas (2002). *Investigación cualitativa*. ICFES.
- Sánchez, T. (2005). *Un lugar para soñar*. Santa Fe: Homo Sapiens Ediciones.
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos*. Buenos Aires: Paidós.
- Suazo, S. (2006). *Inteligencias Múltiples*. Universidad de Puerto Rico: La Editorial.
- Taylor y Bogdan (1992): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidos.
- Unesco. (2011). *Clasificación Internacional Normalizada de la Educación*. París: Instituto de Estadística de la Unesco.
- Unesco. (1 de abril de 2015). *Tesaurus de la Unesco*. Obtenido de Portal oficial en español de la Unesco: <http://databases.unesco.org/thessp/>
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (2011). *Modelo Institucional del Sistema de Educación a Distancia*. Obtenido de Portal oficial de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: http://www.archivos.ujat.mx/sead/modelo_isead.pdf

8. ANEXOS

8.1 Indicadores MEN e-learning

Indicadores de la Dimensión Organizacional:

Requerimientos para e-learning/Categorías	Calificación
1.1. Visión y estrategia para el desarrollo del e-learning en la institución.	
1.2. Reconocimiento del e-learning en las áreas estratégicas y funcionales de la institución.	
1.3. Relación de la estrategia e-learning con otros planes estratégicos.	
1.4. Gerencia estratégica del e-learning y procesos.	
1.5. Políticas académicas y administrativas para el e-learning.	
1.6. Reglamentos para programas de e-learning.	
1.7. Procesos organizativos de apoyo.	
1.8. Infraestructura física adecuada y recursos académicos para el desarrollo del e-learning.	
1.9. Disposición de recursos económicos para el e-learning.	
1.10. Lineamientos presupuestales definidos para el costeo de programas e-learning según el modelo educativo institucional.	

Indicadores de la Dimensión Pedagógica:

Requerimientos para e-learning/Categorías	Calificación
2.1. Criterios o lineamientos pedagógicos para el e-learning.	
2.2. Caracterización de la estructura curricular: Organización de períodos académicos, intensidad horaria por período, etc.	
2.3. Equipo humano que incluye un perfil específico (formación pedagógica) para el acompañamiento en el diseño pedagógico de AVAs y recursos educativos en línea y el desarrollo de procesos pedagógicos propios del e-learning.	
2.4. Procesos de diseño pedagógico para la producción de AVAs y recursos para el aprendizaje.	
2.5. Sensibilización hacia el e-learning y habilidades de manejo de TIC entre los distintos actores.	
2.6. Seguimiento a progreso y logros del estudiante y a la acción docente.	
2.7. Formación docente en diseño y docencia de AVA.	
2.8. Actualización en manejo de nuevas herramientas tecnológicas y pedagógicas para la docencia.	
2.9. Planes de capacitación docente en e-learning.	
2.10. Capacitación y seguimiento al personal de apoyo.	

Indicadores de la Dimensión Comunicativa:

Requerimientos para e-learning/Categorías	Calificación
3.1. Equipo de producción con las competencias requeridas para la realización de materiales didácticos.	
3.2. Lineamientos comunicativos para la realización de material didáctico.	
3.3. Procesos y procedimientos de producción y/o virtualización de materiales educativos.	
3.4. Estrategias y procedimientos para la sensibilización y el cumplimiento de los derechos de autor.	
3.5. Materiales educativos con diversas narrativas que responde a los diferentes estilos de aprendizaje.	
3.6. Parámetros técnicos para materiales digitales.	
3.7. Software y hardware especializado para la producción de materiales educativos.	
3.8. Análisis de las necesidades comunicativas, de acuerdo a los objetivos e intenciones de aprendizaje.	
3.9. Sitio Web, procesos y procedimientos de actualización, comunicación y plan estratégico adecuado para la modalidad virtual.	
3.10. Repositorio de recursos y/o bibliotecas digitales con recursos pertinentes para los programas a virtualizar.	

Indicadores de la Dimensión Tecnológica:

Requerimientos para e-learning/Categorías	Calificación
4.1. Las TIC como un área estratégica de desarrollo y se explica en su Plan Estratégico Institucional.	
4.2. La IES y las políticas de incorporación de TIC para la educación.	
4.3. Uso de herramientas de informática básicas en la IES.	
4.4. Uso de correo electrónico.	
4.5. Plan de Inversiones.	
4.6. Talento Humano.	
4.7. Planeación de la Unidad de TIC.	
4.8. Documentación y estadísticas.	
4.9. Instalaciones físicas de centro de cómputo y telecomunicaciones	
4.10. Equipo de cómputo disponible para los servicios web y sistemas de respaldo	
4.11. Ancho de banda disponible para conexión a Internet	
4.12. Sistemas de seguridad a servicios web contra intrusos y fallos de sistemas.	
4.13. Personal de Mantenimiento y administración de instalaciones locativas, aplicaciones y centro de computo	
4.14. Disponibilidad de servicios de red e Internet.	
4.15. Disponibilidad de Recursos de cómputo.	
4.16. Sistema de Gestión del aprendizaje, académico y financiero.	

8.2 Quality Scorecard for the Administration of Online Programs

0 = Deficient 1 = Developing 2 = Accomplished 3 = Exemplary

INSTITUTIONAL SUPPORT (27 POINTS)

SCORE

1	The institution has a governance structure to enable clear, effective, and comprehensive decision making related to online education.	
2	The institution has policy and guidelines that confirm a student who registers in an online course or program is the same student who participates in and completes the course or program and receives academic credit. This is done by verifying the identity of a student by using methods such as (a) a secure login and passcode, (b) proctored examinations, or (c) other technologies and practices that are effective in verifying student identity.	
3	The institution has a policy for intellectual property of course materials; it specifically addresses online course materials and is publicly visible online.	
4	The institution has defined the strategic value of online learning to its enterprise and stakeholders.	
5	The organizational structure of the online program supports the institution's mission, values, and strategic plan.	
6	The online program's strategic plan is reviewed for its continuing relevance, and periodically improved and updated.	
7	The institution has a process for planning and allocating resources for the online program, including financial resources, in accordance with strategic planning.	

8	The institution demonstrates sufficient resource allocation, including financial resources, in order to effectively support the mission of online education.	
9	The institution has a governance structure to enable systematic and continuous improvement related to the administration of online education.	

TECHNOLOGY SUPPORT (21 POINTS)

SCORE

1	A documented technology plan that includes electronic security measures (e.g., password protection, encryption, secure online or proctored exams, etc.) is in place and operational to ensure quality, in accordance with established standards and regulatory requirements.*	
---	---	--

2	The technology delivery systems are highly reliable and operable with measurable standards being utilized such as system downtime tracking or task benchmarking.*	
3	A centralized system provides support for building and maintaining the online education infrastructure.*	
4	The course delivery technology is considered a mission-critical enterprise system and supported as such.	
5	The institution has established a contingency plan for the continuance of data centers and support services in the event of prolonged service disruption.	
6	Faculty, staff, and students are supported in the development and use of new technologies and skills.	

- | | |
|---|--|
| 7 | Whether the institution maintains local data centers (servers), and/or contracts for outsourced, hosted services or cloud services, those systems are administered in compliance with established data management practices such as the Information Technology Service Management (ITSM) standards which include appropriate power protection, backup solutions, disaster recovery plans, etc. |
|---|--|

COURSE DEVELOPMENT/INSTRUCTIONAL DESIGN

(36 POINTS)

SCORE

- | | |
|---|---|
| 1 | Guidelines regarding minimum requirements for course development, design, and delivery of online instruction (such as course syllabus elements, course materials, assessment strategies, faculty feedback) are followed.* |
| 2 | Course embedded technology actively supports the achievement of learning outcomes and delivery of course content, and superfluous use of technology is minimized.* |
| 3 | Instructional materials and course syllabi are reviewed periodically to ensure they meet online course and program learning outcomes.* |
| 4 | A course development process is followed that ensures courses are designed so that students develop the necessary knowledge and skills to meet measurable learning outcomes at the course and program level.* |
| 5 | A process is followed that ensures that permissions (Creative Commons, Copyright, Fair Use, Public Domain, etc.) are in place for appropriate use of online course materials. |
| 6 | Course assignments and activities are reviewed periodically to ensure they meet online course and program learning outcomes.* |

7	Student-centered instruction is considered during the course development process.	
---	---	--

8	There is consistency in course development for student retention and quality.	
9	Course design promotes both faculty and student engagement.	
10	A process is followed for evaluating the effectiveness of current and emerging technologies to support the achievement of learning outcomes and delivery of course content.	
11	Usability tests are conducted and applied, and recommendations based upon Web Content Accessibility Guidelines (WCAGs) are incorporated.	
12	Curriculum development is a core responsibility for faculty (i.e., faculty should be involved in either the development or the decision-making for the online curriculum choices).	
12	Curriculum development is a core responsibility for faculty (i.e., faculty should be involved in either the development or the decision-making for the online curriculum choices).	

COURSE STRUCTURE (24 POINTS)

SCORE

1	The online course includes a syllabus outlining course objectives, learning outcomes, evaluation methods, books and supplies, technical and proctoring requirements, and other related course information, making course requirements transparent.*	
2	The course structure ensures that all online students, regardless of location, have access to library/learning resources that adequately support online courses.*	

3	Expectations for student assignment completion, grade policy, and faculty response are clearly provided in the course syllabus.*	
4	Links or explanations of technical support are available in the course (i.e., each course provides suggested solutions to potential technical issues and/or links for technical assistance).	
5	Instructional materials are accessible to the student, easy to use, and may be accessed by multiple operating systems and applications.	
6	Instructional materials are easily accessed by students with disabilities via alternative instructional strategies and/or referral to special institutional resources.	
7	Opportunities/tools are provided to encourage student-to-student collaboration (i.e., web conferencing, instant messaging, etc.) if appropriate.	
8	Rules or standards for appropriate online student behavior are provided within the course.	

TEACHING AND LEARNING (15 POINTS) SCORE

1	Student-to-student and faculty-to-student interaction are essential characteristics and are encouraged and facilitated.*	
2	Feedback on student assignments and questions is constructive and provided in a timely manner.*	
3	Students learn appropriate methods for effective research, including assessment of the validity of resources and the ability to master resources in an online environment.*	

4	Students are provided access to library professionals and resources to help locate, analyze, evaluate, synthesize, and ethically use a variety of information resources.	
5	Instructors use specific strategies to create a presence in the course.	

SOCIAL AND STUDENT ENGAGEMENT (3

POINTS)

SCORE

1	Students should be provided a way to interact with other students in an online community (outside the course).	
---	--	--

1	Technical assistance is provided for faculty during online course development and online teaching.*	
2	The institution ensures faculty receive training, assistance, and support to prepare for course development and teaching online.*	
3	Faculty receive training and materials related to Fair Use, plagiarism, and other relevant legal and ethical concepts.*	
4	Faculty are provided ongoing professional development related to online teaching and learning.	
5	Clear standards are established for faculty engagement and expectations concerning online teaching (e.g. response time, contact information, etc.).	
6	Faculty are informed about emerging technologies and the selection and use of new tools.	

FACULTY SUPPORT (18 POINTS)

SCORE

STUDENT SUPPORT (48 POINTS) SCORE

1	Before starting an online program, students are advised about the program to determine if they possess the self-motivation and commitment to learn online.*	
2	Before starting an online program, students are advised about the program to determine if they have access to the minimum technology skills and equipment required by the course design.*	
3	Before starting an online program, students receive (or have access to) information about the program, including admission requirements, tuition and fees, books and supplies, technical and proctoring requirements, and student support services.*	
4	Throughout the duration of the course/program, students have access to training and information they will need to secure required materials through electronic databases, interlibrary loans, government archives, news services, and other sources.*	
5	Throughout the duration of the course/program, students have access to appropriate technical assistance and technical support staff.*	
6	Support personnel are available to address student questions, problems, bug reporting, and complaints.*	
7	Students have access to effective academic, personal, and career counseling.	
8	Frequently Asked Questions (FAQs) are provided in order to respond to students' most common questions regarding online education.	
9	Students are provided non-instructional support services such as admission, financial assistance, registration/enrollment, etc.	
10	Policy, processes, and resources are in place to support students with disabilities.	

11	Students have access to required course materials in print and/or digital format, such as ISBN numbers for textbooks, book suppliers, and delivery modes prior to course enrollment.	
12	Program demonstrates a student-centered focus rather than trying to fit existing oncampus services to the online student.	
13	Efforts are made to engage students with the program and institution in order to minimize feelings of isolation and alienation.	
14	The institution provides guidance/tutorials for students in the use of all forms of technologies used for course delivery.	

15	Tutoring is available as a learning resource.	
16	Students are provided clear information for enlisting help from the institution.	

EVALUATION AND ASSESSMENT (33 POINTS) **SCORE**

1	The program is assessed through an evaluation process that applies specific established standards.*	
2	A variety of data (academic and administrative information) are used to regularly and frequently evaluate program effectiveness and to guide changes toward continual improvement.*	
3	Intended learning outcomes at the course and program level are reviewed regularly to ensure alignment, clarity, utility, appropriateness, and effectiveness.*	
4	A process is in place and followed for the assessment of support services for faculty and students.	
5	A process is in place and followed for the assessment of student retention in online courses and programs.	

6	A process is in place and followed for the assessment of recruitment practices.	
7	Program demonstrates compliance and review of accessibility standards (Section 508, etc.).	
8	Course evaluations collect feedback on the effectiveness of instruction in relation to faculty performance evaluations.	
9	A process is in place and followed for the institutional assessment of faculty online teaching performance.	
10	A process is in place and followed for the assessment of stakeholder (e.g., learners, faculty, staff) satisfaction with the online program.	
11	Course evaluations collect student feedback on quality of online course materials.	

TOTAL SCORE OUT OF 225 POINTS

8.3 Programas de las tres IES colombianas con mayor número de programas activos en educación superior a distancia

Nombre Institución	Nombre del Programa	Nivel de Formación	Metodología
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN PRODUCCION ANIMAL	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN GESTION DE TRANSPORTES	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN GESTION DE OBRAS CIVILES Y CONSTRUCCIONES	Tecnológica	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN GESTION INDUSTRIAL	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN GESTION COMERCIAL Y DE NEGOCIOS	Tecnológica	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN GESTION AGROPECUARIA	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN GESTION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS Y ORGANIZACIONES COMUNITARIAS	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ZOOTECNIA	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	INGENIERIA DE ALIMENTOS	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN REGENCIA DE FARMACIA	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	INGENIERIA DE SISTEMAS	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	PSICOLOGIA	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	COMUNICACION SOCIAL	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	FILOSOFIA	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	LICENCIATURA EN FILOSOFIA	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACION EN NUTRICION ANIMAL SOSTENIBLE	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MERCADEO	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	LICENCIATURA EN ETNOEDUCACION	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACION EN EDUCACION SUPERIOR A DISTANCIA	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACIÓN EN EDUCACIÓN, CULTURA Y POLITICA	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACION EN PEDAGOGIA PARA EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE AUTONOMO	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	INGENIERIA ELECTRONICA	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA AGROFORESTAL	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACION EN BIOTECNOLOGIA AGRARIA	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN PRODUCCION AGRICOLA	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	AGRONOMIA	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	INGENIERIA DE TELECOMUNICACIONES	Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACION EN BIOTECNOLOGIA AGRARIA	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACION EN GESTION DE PROYECTOS	Especialización Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACIÓN EN PROCESOS DE ALIMENTOS Y BIOMATERIALES	Especialización Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNICO PROFESIONAL EN PRODUCCION BOVINA	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN GESTION DE EMPRESAS GANADERAS	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN GESTION DE PLANTACIONES DE PALMA DE ACEITE	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNICO PROFESIONAL EN PRODUCCION DE PALMA DE ACEITE	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA	Especialización Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN GESTIÓN DE REDES DE ACCESO DE TELECOMUNICACIONES	Tecnológica	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES	Maestría	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	INGENIERIA AMBIENTAL	Universitaria	Distancia (tradicional)

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGÍA EN SANEAMIENTO AMBIENTAL	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	LICENCIATURA EN INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	LICENCIATURA EN MATEMÁTICAS	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN SISTEMAS AGROFORESTALES	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ESPECIALIZACIÓN EN SEGURIDAD INFORMÁTICA	Especialización Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN LOGISTICA INDUSTRIAL	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGÍA EN AUTOMATIZACION ELECTRONICA	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN SISTEMAS DE COMUNICACIONES INALÁMBRICAS	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ADMINISTRACIÓN EN SALUD	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN	Maestría	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN PRODUCCIÓN DE AUDIO	Tecnológica	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	INGENIERÍA INDUSTRIAL.	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	MAESTRÍA EN DESARROLLO ALTERNATIVO, SOSTENIBLE Y SOLIDARIO	Maestría	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	SOCIOLOGÍA	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA INFANTIL.	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	MAESTRIA EN GESTIÓN DE TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	Maestría	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ECONOMÍA	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA COMUNITARIA	Maestría	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	ARTES VISUALES	Universitaria	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGÍA EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Tecnológica	Virtual
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	TECNOLOGIA EN RADIOLOGIA E IMAGENES DIAGNOSTICAS	Tecnológica	Distancia (tradicional)
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	MUSICA	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN FINANCIERA	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE MERCADEO	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	CONTADURÍA PÚBLICA	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE TELECOMUNICACIONES	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO ECOLÓGICO	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO POLÍTICO	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - CICLO PROFESIONAL	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TÉCNICA PROFESIONAL EN IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE	Formación Técnica Profesional	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	COMUNICACIÓN SOCIAL	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	PSICOLOGÍA	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	PERIODISMO	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ECONOMÍA	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN LOGÍSTICA	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	INGENIERÍA INDUSTRIAL	Universitaria	Virtual

POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	NEGOCIOS INTERNACIONALES	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TÉCNICA PROFESIONAL JUDICIAL	Formación Técnica Profesional	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TÉCNICA PROFESIONAL JUDICIAL	Formación Técnica Profesional	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PARA LA PRIMERA INFANCIA	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN HERRAMIENTAS VIRTUALES PARA LA EDUCACIÓN	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	MERCADEO Y PUBLICIDAD	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	PROFESIONAL EN GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD LABORAL	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN BANCARIA Y ENTIDADES FINANCIERAS	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN TECNOLÓGICA EN DESARROLLO DE APLICATIVOS PARA REDES MÓVILES	Especialización Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN Y NARRATIVAS DIGITALES	Especialización Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN TECNOLÓGICA EN TURISMO DE SALUD Y BIENESTAR	Especialización Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	INGENIERÍA DE SOFTWARE	Universitaria	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TÉCNICA PROFESIONAL EN SOPORTE PARA CENTROS DE SERVICIO	Formación Técnica Profesional	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE CENTROS DE SERVICIO	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN PORTUARIA	Tecnológica	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	TÉCNICA PROFESIONAL EN GESTIÓN DE ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR	Formación Técnica Profesional	Virtual
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE FINANZAS	Especialización Universitaria	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ESPECIALIZACIÓN EN DISEÑO DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE	Especialización Universitaria	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN PRODUCCIÓN DE CAFÉ	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA FINCAS CAFETERAS	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN SOSTENIBLE DEL CAFÉ	Tecnológica	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN ACUICULTURA	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN PECUARIA	Tecnológica	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN PRODUCCIÓN GANADERA DE CARNE Y LECHE	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN PRODUCCIÓN DE ARROZ	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN MANEJO DE SUELOS Y AGUAS	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICA DE CULTIVOS.	Tecnológica	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN PRODUCCIÓN DE PALMA DE ACEITE	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE PLANTACIONES DE PALMA DE ACEITE	Tecnológica	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES	Tecnológica	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN INSTALACIONES ELÉCTRICAS PARA EDIFICACIONES	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN LA ELABORACIÓN DE ACABADOS ARQUITECTÓNICOS PARA EDIFICACIONES	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN INSTALACIONES DE REDES HIDRÁULICAS, SANITARIAS Y DE GAS PARA EDIFICACIONES	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE ELEMENTOS ESTRUCTURALES Y NO ESTRUCTURALES PARA EDIFICACIONES	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN MANEJO DE MICROCRÉDITOS	Formación Técnica Profesional	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE MICROFINANZAS	Tecnológica	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	MAESTRIA EN EDUCACIÓN	Maestría	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE BPO	Tecnológica	Distancia (tradicional)

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN PROCESOS DE ALMACENAMIENTO	Formación Técnica Profesional	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE PROCESOS LOGÍSTICOS	Tecnológica	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN PRODUCCIÓN DE CAFÉ	Formación Técnica Profesional	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN SOSTENIBLE DEL CAFÉ	Tecnológica	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA FINCAS CAFETERAS	Formación Técnica Profesional	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN MANEJO DE VOZ Y DATOS PARA BPO	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA INFANTIL	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	PSICOLOGÍA	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ADMINISTRACIÓN EN SALUD OCUPACIONAL	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	CONTADURÍA PÚBLICA	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	COMUNICACIÓN SOCIAL	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN RIESGOS LABORALES , SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Especialización Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN SUPERVISIÓN DE SEGURIDAD EN MINERÍA	Tecnológica	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TÉCNICA PROFESIONAL EN OPERACIÓN EN SEGURIDAD MINERA	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA CON ÉNFASIS EN CIENCIAS NATURALES Y EDUCACIÓN AMBIENTAL	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ARTÍSTICA	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNICO PROFESIONAL EN OPERACIÓN DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS ASOCIADAS A MINERÍA	Formación Técnica Profesional	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TECNOLOGÍA EN MANTENIMIENTO DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS ASOCIADAS A MINERÍA	Tecnológica	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	MAESTRÍA EN PAZ, DESARROLLO Y CIUDADANÍA	Maestría	Virtual
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	TRABAJO SOCIAL	Universitaria	Distancia (tradicional)
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE	Universitaria	Distancia (tradicional)

8.4 Ejemplos de formatos utilizados en la gestión de un programa de educación a distancia tradicional

Formato cubierta carpeta de documentos

		EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA FORMATO CUBIERTA CARPETA ADMISIONES		Código: VD-F26 Versión 01 Página 1 de 1			
PROGRAMA:				CENTRO DE COSTOS:			
CONVENIO							
CONVENIO							
DIRECCIÓN							
TELÉFONO			CORREO ELECTRÓNICO				
SEDE							
DEPARTAMENTO				MUNICIPIO			
NOMBRE COMPLETO DE LA SEDE							
NIT			DIRECCIÓN				
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA							
NUMERO DE CEDULA DEL REPRESENTANTE LEGAL							
TELÉFONO			CORREO ELECTRÓNICO				
GRUPO							
No. IDENTIFICACIÓN				PERIODO DE RADICACIÓN			
FECHA DE INICIO		dd/mm/aaaa		FECHA DE TERMINACIÓN			
				dd/mm/aaaa			
NUMERO DE ESTUDIANTES				NOMBRE COORDINADOR DE SEDE			
DIRECCIÓN				TELÉFONO FIJO			
CORREO ELECTRÓNICO				CELULAR			
RECIBIDO CARPETA COORDINADOR REGIONAL				RECIBIDO CARPETA CENTRO DE ADMISIONES Y PROMOCIÓN			
DD	MM	AAAA	HORA	DD	MM	AAAA	HORA
RECIBIDO CARPETA DIRECCIÓN FINANCIERA				RECIBIDO CARPETA CENTRO DE REGISTRO Y CONTROL			
DD	MM	AAAA	HORA	DD	MM	AAAA	HORA

Formato registro de asistencia a tutorías

		EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA FORMATO REGISTRO ASISTENCIA A TUTORÍAS		Código: VD-F28 Versión: 01 Página 1 de 1
FECHA: dd/mm/aaaa		HORA INICIO:		HORA FINALIZACIÓN:
PROGRAMA:				
ESPACIO ACADÉMICO:				
LUGAR:			GRUPO:	
TEMA:				
No.	NOMBRES Y APELLIDOS ESTUDIANTE	CEDULA	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
OBSERVACIONES:			NOMBRE Y FIRMA DEL TUTOR	

Formato de carnetización

				EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA FORMATO SOLICITUD CARNETIZACIÓN				Código: VD-F27 Versión 01 Página 1 de 1			
PROGRAMA:											
MUNICIPIO:						GRUPO:					
1		2		3		4		5			
6		7		8		9		10			
11		12		13		14		15			
16		17		18		19		20			
21		22		23		24		25			
26		27		28		29		30			
31		32		33		34		35			
RECIBIDO COORDINADOR REGIONAL						RECIBIDO OFICINA DE CARNETIZACIÓN					
DD	MM	AAAA	HORA	DD	MM	AAAA	HORA	DD	MM	AAAA	HORA

Formato informe de tutoría

PROGRAMA _____ TRIMESTRE _____ AÑO 20 _____

NOMBRE DEL GRUPO		NOMBRE COORDINADOR DE SEDE	
NOMBRE DEL DOCENTE TUTOR		NÚMERO CELULAR COORDINADOR DE SEDE	
TIPO DE GESTIÓN		CORREO ELECTRÓNICO COORDINADOR DE SEDE	
ESPACIO ACADÉMICO		HORARIO TRABAJADO	
FECHAS DE TUTORÍA		NÚMERO CELULAR MONITOR DE GRUPO	
		CORREO ELECTRÓNICO MONITOR DE GRUPO	

INFORMACIÓN DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO:

INFORMACIÓN DE CARÁCTER ACADÉMICO Y CURRICULAR (Desarrollo de unidades, temáticas, problemas, metodologías, recursos, necesidades del grupo, sugerencias, asistencia, otros)

FIRMA DEL TUTOR (A)

NOTA:
Favor diligenciar este formato y entregarlo impreso dentro de la documentación en su carpeta

Formato Centro de Tutoría

		EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA FORMATO DATOS ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO PROPUESTO PARA TUTORÍAS	Código: VD-F23 Versión 01 Página 1 de 1
FECHA:	dd/mm/aaaa	PROGRAMA:	
DEPARTAMENTO:		MUNICIPIO:	
NUMERO ESTUDIANTES POTENCIALES:			
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO PROPUESTO:			
NIT:		DIRECCIÓN:	
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:			
NUMERO DE CEDULA DEL REPRESENTANTE LEGAL :			
TELÉFONO:		CORREO ELECTRÓNICO:	
NOMBRE COORDINADOR DE SEDE		NOMBRE COORDINADOR REGIONAL QUE RECIBE	

Formato de calendario de académico-administrativo

No	ACTIVIDADES	PRIMERA SEMANA	RESPONSABLE
ADMISIONES			
1	Entrega carpetas grupos nuevos	lun. jun 05 / 2017	Promotor o Institución
2	Revisión inicial documentación carpetas	mié. jun 07 / 2017	Centro de Admisiones y Promoción
3	Parametrización en FINANCIERA	jue. jun 08 / 2017	Jefe Administrativo y Financiero Distancia y Dirección Financiera
4	Ingreso de formularios	vie. jun 09 / 2017	Centro de Admisiones y Promoción
5	Revisión de grupo en el Sistema AYRE	lun. jun 12 / 2017	Coordinadoras Regionales
6	Archivo plano de pago inscripción	mar. jun 13 / 2017	Analista Administrativo Distancia
7	Cargue de inscripción	mié. jun 14 / 2017	Dirección Financiera
8	Cambio de estado a Admitido	jue. jun 15 / 2017	Coordinadoras Regionales
9	Inducción a estudiantes nuevos	sáb. jun 17 / 2017	Coordinadoras Regionales
10	Adición de estudiantes	mié. jun 21 / 2017	Coordinadoras Regionales
11	Ingreso de formularios de adicionales	jue. jun 22 / 2017	Centro de Admisiones y Promoción
12	Archivo plano y cargue financiero de adicionales	vie. jun 23 / 2017	Analista Administrativo Distancia y Dirección Financiera
13	Cambio de estado a Admitido de adicionales	mar. jun 27 / 2017	Coordinadoras Regionales
14	Parametrización ACADÉMICA (asignación pensum)	mié. jun 28 / 2017	Centro de Registro y Control Académico
15	Formalización grupo a Dirección Académica	jue. jun 29 / 2017	Coordinadoras Regionales
16	Programación académica	jue. jun 29 / 2017	Dirección Académica Distancia
17	Notificación programación académica	vie. jun 30 / 2017	Dirección Académica Distancia
MATRÍCULAS			
18	Liquidación órdenes de matrícula en ACADÉMICA	lun. jul 03 / 2017	Centro de Registro y Control Académico
19	Asignación de fechas para el pago de matrículas ordinarias y extraordinarias	mié. jul 05 / 2017	Analista Administrativo Distancia
20	Cargue de órdenes de matrícula en FINANCIERA	vie. jul 07 / 2017	Analista Administrativo Distancia y Dirección Financiera
21	Publicación, impresión y entrega de órdenes de matrícula	lun. jul 10 / 2017	Analista Administrativo Distancia
22	Revisión de órdenes de matrícula	mar. jul 11 / 2017	Promotor o Institución
23	Primera tutoría	sáb. jul 29 / 2017	Dirección Académica Distancia
24	Última tutoría	sáb. jun 16 / 2018	Dirección Académica Distancia
CIERRE ACADÉMICO			
25	Entrega trabajos de grado en Biblioteca	lun. jul 16 / 2018	Docente de Tiempo Completo
26	Entrega de solicitudes de descuento con soportes a Analista Administrativo Distancia	mié. jul 18 / 2018	Coordinadoras Regionales
27	Revisión y entrega a Asistente de Presidencia	mar. jul 24 / 2018	Analista Administrativo Distancia
28	Registro de descuentos	mié. jul 25 / 2018	Asistente de Presidencia
29	Emisión órdenes de derechos de grado	vie. jul 27 / 2018	Analista Administrativo Distancia y Dirección Financiera
30	Pagos de derechos de grado	vie. ago 03 / 2018	Estudiantes
31	Entrega paz y salvos y listados a Analista Administrativo Distancia	lun. ago 06 / 2018	Dirección Académica Distancia
32	Entrega paz y salvos a Centro de Registro y Control Académico	mar. ago 07 / 2018	Dirección Académica Distancia
33	Entrega paz y salvos a Dirección Financiera	jue. ago 09 / 2018	Centro de Registro y Control Académico
34	Recepción soportes pagos derechos de grado y entrega Analista Administrativo Distancia	mar. ago 14 / 2018	Coordinadoras Regionales
35	Legalización pagos derechos de grado Dirección Financiera	mar. ago 14 / 2018	Analista Administrativo Distancia
36	Retomo paz y salvos Centro de Registro y Control Académico	mié. ago 15 / 2018	Dirección Financiera
37	Aprobación de postulados a grado	mar. ago 21 / 2018	Consejo Académico
38	Fecha estimada de grado	sáb. sep 01 / 2018	Vicerrectoría de Educación Virtual y a Distancia

