



Revista Escuela de Administración de  
Negocios

ISSN: 0120-8160

investigaciones@ean.edu.co

Universidad EAN  
Colombia

Benavides Gallego, Gonzalo; Barrientos Barrera, Oscar  
Elementos clave de la administración de programas académicos. Gestión de postgrados  
virtuales en la Universidad EAN  
Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 79, julio-diciembre, 2015, pp. 130-  
147  
Universidad EAN  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20643042009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Elementos clave de la administración de programas académicos.

## Gestión de postgrados virtuales en la Universidad EAN

FECHA DE RECEPCIÓN: 23 de junio  
FECHA DE APROBACIÓN: 17 de julio  
Pp. 130-147

*Key Elements of Academic  
Programs Management  
Management of Postgraduate  
Virtual Courses at  
Universidad EAN*

*Elements clés de gestion des  
programmes académiques  
de second cycle virtuels  
d'administration  
de l'Université EAN*

*Elementos chaves da admi  
nistração de programas  
acadêmicos  
Gestão de Pós-graduações  
virtuais na Universidade EAN*

Gonzalo Benavides Gallego\*  
Oscar Barrientos Barrera\*\*



\* Magíster en Creación y Dirección de Empresa. Universidad EAN  
Profesor Asociado, Universidad EAN

\*\* Magíster en Relaciones Internacionales. Pontificia Universidad de Rio de Janeiro  
Profesor Asociado, Universidad EAN

## RESUMEN

*El eje central del artículo es la gestión/administración/dirección de los programas académicos de postgrados ofrecidos por la universidad EAN, en metodología virtual. Los procesos de la administración aplican a todo tipo de organizaciones incluidas las instituciones educativas. En ellas una de las acciones centrales de su gestión son los programas académicos, aunque lo focal del documento son los postgrados y en especial las particularidades de la dirección de especializaciones y maestrías que se ofrecen en la metodología virtual, en la cual se identifican particularidades y diferencias respecto a la gestión de programas ofrecidos en la metodología presencial.*

## ABSTRACT

*The main focus of this research study is the management of postgraduate academic programs offered at Universidad EAN in virtual learning. The management processes applied to all types of organizations involve educational institutions. In such institutions, one of the principal actions of their management is to administrate academic programs, even though the focus of this study is postgraduate courses, specially the particular issues found in specialization courses and master degree programs based on virtual methodology, in which particular features and differences are described concerning the management of the academic programs offered having a face to face methodology.*

## RESUMÉE

*Le thème central de cet article correspond à l'analyse de la gestion, l'administration et la direction des programmes académiques de deuxième et troisième cycle offerts par l'université EAN en mode virtuel. Les processus administratifs s'appliquent à tout type d'organisations, institutions éducatives incluses. L'une des missions centrales de l'administration universitaire est la gestion des programmes académiques. Ce document analyse le fonctionnement des deuxièmes et troisièmes cycles et particulièrement des spécificités de la gestion des programmes de spécialisations et masters offerts en méthodologie virtuelle et met en évidence les particularités et différences identifiées par rapport à la gestion des programmes offerts en méthodologie présenteielle.*

## RESUMO

*O eixo central do artigo é a gestão/administração/direção dos programas acadêmicos de pós-graduação oferecidos pela universidade EAN na metodologia virtual. Os processos da administração aplicam a todo tipo de organizações incluídas as instituições educativas. Nelas uma das ações centrais de sua gestão são os programas acadêmicos, ainda que o foco do documento são as pós-graduações, e em especial as particularidades da direção de especializações e mestrados que se oferecem na metodologia virtual, na qual se identificam particularidades e diferenças respeito a gestão de programas oferecidos na metodologia presencial.*



### Palabras clave

*Educación, metodología virtual, programas académicos, gestión académica y gerencia de programas académicos.*



### Key words

*Education, virtual methodology, academic programs, academic management, academic programs management.*



### Mots clefs

*Education, Méthodologie virtuelle, Programmes académiques, Gestion académique, Gestion de programmes académiques.*



### Palavras-chave

*Educação, Metodologia virtual, Programas acadêmicos, Gestão acadêmica e Gerência de programas acadêmicos.*

# 1. INTRODUCCIÓN

La administración como disciplina, profesión y ciencia es transversal a muchas actividades y aplica a todo tipo de organizaciones. Toda organización cumple sus propósitos organizando un conjunto de recursos y actividades, y las universidades no son la excepción. La dirección de los programas académicos es uno de los ejes de trabajo relevante en la administración de las Instituciones de Educación Superior (IES), y sobre lo cual poco se publica y mucho menos cuando se ofrecen en una metodología que todavía en algunos espacios es considerado una irrupción. En ese sentido, el propósito del artículo es identificar los aspectos particulares de la dirección de programas de postgrados ofrecidos en esa metodología.

Para sustentar los hallazgos de lo particular de la dirección de postgrados virtuales se considera la metodología de investigación de tipo cualitativo, etnográfico y fenomenológico. En cuanto al procedimiento de indagación se revisaron documentos institucionales relacionados con la dirección de programas y se realizó una entrevista semiestructurada al 89% de los directores de estos programas, que en términos de la confianza de la muestra, nos asegura un 95%.

Como marco teórico/conceptual se parte de los fundamentos de la administración y sus procesos, se referencian los conceptos básicos de la educación virtual, los componentes de la gerencia educativa y los elementos de un programa académico.

La evidencia está centrada en los aspectos que la universidad EAN considera en la dirección de un programa como: el modelo educativo, los procesos y las funciones de un director de programa. El otro elemento tiene que ver con las opiniones de los directores de programa de postgrados virtuales con respecto a lo relevante de la administración de los mismos, lo particular de ser ofrecidos en metodología virtual y el reto que ello implica.

De lo presentado y analizado se concluye que son totalmente pertinentes las aplicaciones de la teoría y procesos de la administración a la gerencia educativa. Que los procesos de planeación, coordinación y control permiten que haya una ruta para el logro de los objetivos.

Los elementos clave en la gestión de un programa académico, están basados en la definición de procesos claramente establecidos, la asignación de un conjunto de funciones y la visión particular del director para hacer visible y posicionar el programa. Además de la planeación táctico/operativa que detalla las acciones del día a día para el cumplimiento de los objetivos del programa.

Lo particular de la dirección de un programa ofrecido en metodología virtual se centra en el acompañamiento y seguimiento al estudiante, que por las características de la metodología virtual, de flexibilidad en cuanto a lugar y tiempo de ejecución del proceso de aprendizaje, lo exponen a la deserción o a simplificar su aprendizaje. Los directores de postgrados virtuales coinciden en este aspecto y en las acciones que en la planeación, coordinación, control y retos de la dirección se consideran para mantener a los estudiantes motivados, disminuir la deserción e incrementar la cantidad de alumnos.



## 2. OBJETIVO

La educación y las Instituciones de Educación Superior como organizaciones, les aplican las actividades y procesos de la gerencia, y para poder cumplir sus propósitos, deben aplicar la administración a uno de los elementos centrales de su función, es decir, los programas académicos. En ese sentido, el objetivo de este artículo es identificar los elementos de

la gestión que aplican de forma directa a la gerencia de programas académicos, agregar las percepciones sobre lo que implica dirigir un programa a partir de las opiniones de los directores de postgrados virtuales que se ofrecen en la Universidad EAN y destacar aquellos elementos particulares de gerencia aplicada a la educación virtual.

## 3. METODOLOGÍA

Incluye tres elementos: el enfoque metodológico, la muestra y la estructura del instrumento de entrevista usado.

### 3.1 Enfoque metodológico

Para definir los elementos metodológicos en los que se basa el presente artículo, nos apoyamos en el enfoque de diseño de la investigación, propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014).

El enfoque es cualitativo, ya que se describen los procesos, funciones y actividades asociadas a la dirección de programas de especialización ofrecidas por la Universidad EAN en metodología virtual, que es la unidad de análisis. El tipo de estudio es etnográfico, por el grupo que se estudia; y fenomenológico empírico por las fuentes e instrumentos usados. Para la recolección de la información se han consultado documentos de la Universidad EAN y se usa la entrevista semiestructurada para recopilar la información de los directores de los programas y agregar los elementos clave en la gestión de los mismos.

### 3.2 La muestra

La Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales tiene diez especializaciones y cuatro maestrías. Como más de un programa es administrado por un solo director, hay en total 11 directores, que excluyendo a los dos autores del artículo, nos queda una población de nueve directores. De estos se entrevistaron ocho, lo que da un nivel de confianza estadístico del 95%. De otra parte, en cuanto a los años de experiencia tenemos en promedio 6,7 años, distribuidas así (Tabla 1):

**Tabla 1. Años de experiencia directores de programa de postgrados virtuales**

Rango	Frecuencia	% Partic.
Menos 5	2	25%
Entre 5 y 10	4	50%
Más de 10	2	25%
Total	8	100%

**Fuente.** Elaboración propia de los autores, a partir de las entrevistas.

### 3.3 Estructura entrevista semiestructura

Los elementos sobre los que se desarrolló la entrevista semiestructurada a los directores de postgrados virtuales, fueron:

- Datos generales: nombre, cargo y programa(s) que dirige.
- Años de experiencia en gestión de programas académicos.
- Experiencia en dirección de programas académicos virtuales.
- Acciones de planeación en la gestión de un programa virtual.
- Acciones de coordinación en la gestión de un programa virtual.
- Acciones de control en la gestión de un programa virtual.
- Qué es lo particular y diferente de administrar un programa académico virtual.
- Cuál es el mayor reto en la administración de un programa académico virtual.

## 4. MARCO TEÓRICO

**E**n este marco de referencia teórico/conceptual se tratan los ejes de la gerencia y su proceso administrativo, la gerencia aplicada a la educación, la educación virtual y los elementos para crear un programa.

- Toma de decisiones.
- Programación
- Comunicación
- Control
- Evaluación

### 4.1 Elementos generales de la gerencia

Las teorías de las organizaciones son un cuerpo organizado de escuelas de pensamiento, conceptos y experiencias relacionadas y sistemáticas, que explican el origen, el funcionamiento y los principios de la organización. Scott (1961) propone una clasificación de las teorías y las ubica en estas etapas: la doctrina clásica, la teoría neoclásica de la organización y la teoría moderna de la organización.

Las organizaciones funcionan en un contexto cambiante y requieren, para su administración, la comprensión y adaptación al contexto. Para ello deciden sobre acciones que son de naturaleza interna empleando el uso de sus recursos y sus medios (Beer, 1982). En resumen hay dos lógicas: la interna, referida a la gobernabilidad para asegurar su funcionamiento; y la externa, asociada a la adaptabilidad entendida como la respuesta a cambios de ese entorno. Estos elementos resumen la gestión de las organizaciones, como se representa a continuación (Figura 1).

Ramírez (1993), propone para la ejecución de las funciones del proceso administrativo un modelo con las siguientes etapas.

Figura 1. Viabilidad de las organizaciones



Fuente. De La Hoz, (2009).

La gestión interna de las organizaciones contempla el conjunto de procesos y funciones que se realizan al interior de la misma, así sus propósitos no sean solo el adecuado funcionamiento sino ir más allá de los límites de la misma. Desde el enfoque de la administración, como disciplina, se desarrollan cuatro procesos básicos para alcanzar los resultados definidos y /o esperados, ellos son: planeación, organización, dirección y control. La planeación evalúa y selecciona alternativas de acción, define metas, asigna recursos y genera las estrategias para alcanzar esos objetivos relevantes. La organización diseña e instrumenta la estructura organizacional, define los procesos, coordina actividades, diseña cargos y roles. La dirección decide, ejecuta, motiva a los empleados, fomenta una cultura e interviene en el conflicto. El control contrasta lo ejecutado frente a medidas de desempeño derivadas de las metas y objetivos (Da Silva, 2002).

Las organizaciones son entes sociales creados para alcanzar los objetivos, que de otra forma no es posibles lograr. Su propósito es producir bienes o prestar servicios que son consumidos por la sociedad, es decir, satisfacen una necesidad social. Acorde con el enfoque sistémico, usa materiales o insumos para transformarlos mediante los procesos y entregar un producto a un cliente externo o interno. (Litterer, 1979).

La administración como disciplina tiene como objeto la organización, y por tanto, es una ciencia aplicada y orientada a la solución de problemas de las organizaciones. Esto incluye todo tipo de organizaciones: empresas comerciales, fundaciones, asociaciones, entidades del Estado, instituciones educativas y agremiaciones sociales. La administración tiene como propósito coordinar y organizar los recursos de la organización para alcanzar los objetivos (Marsall, 1966).

Acorde con Sallenave (1994), los objetivos deben tener cuatro atributos:

- El enunciado de lo que se quiere.
- Definir o seleccionar una unidad de medida.
- Definir las unidades a alcanzar.
- El espacio temporal en el que se quiere alcanzar.

## 4.2 La gerencia aplicada a la educación

En el contexto de la educación universitaria del siglo XXI, la gerencia educativa se ha transformado en una pieza clave para liderar, posicionar, diferenciar y dirigir organizaciones educativas haciéndolas compatibles con los imperativos de sus clientes, proveedores, organizaciones sociales y Estado, permitiéndole además cumplir con los requerimientos de calidad exigidos a este tipo de organizaciones.



Por lo anterior, la gerencia educativa es una actividad crucial para la solución de problemas que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión, por lo que el gerente educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas sean las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos de efectividad y eficiencia. En esta dirección, el personal directivo requiere una continua capacitación y actualización para cumplir con las exigencias de su cargo y enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente (Martins, Cammaroto, Neris y Canelón, 2009).

En términos prácticos, el hilo conductor, no único, para realizar una gestión educativa eficiente, lo constituye el ámbito de la planificación. La planificación es el conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano. Estas acciones serán plasmadas en los diferentes planes, bien sea anual, de lapso o de clases, que servirán como marco de referencia para establecer los objetivos a cumplir, las estrategias y los recursos necesarios para ello. En este sentido, el directivo, dentro de su competencia, debe llevar a cabo el proceso de planificación con la participación de los docentes y tomando en cuenta las cuatro fases que la conforman: diagnóstico, programación, ejecución, evaluación y control del proceso educativo de la institución. Por esta razón, la planificación institucional se refiere a la aplicación del proceso a las instituciones, sean estas de carácter público o privado. Así, la planificación debe orientarse al logro de los objetivos institucionales (eficacia), y por otra parte, encauzarse a mejorar el funcionamiento de la organización (eficiencia) y a dirigir su desarrollo (Martins, Cammaroto, Neris y Canelón, 2009).

En el caso de la Universidad EAN, el organismo encargado de la planificación es

la Vicerrectoría de Planeación, que como su nombre lo indica, es el proceso de Gobierno y Dirección encargado de la planeación institucional. Además, integra información del entorno y de cada uno de los procesos para la definición de la estrategia, de tal forma que los planes, programas, proyectos y actividades estén alineados con la misión y objetivos institucionales. Su acción comprende la gestión y análisis de la información para la formulación de los planes, hasta el control de su desarrollo y la evaluación del cumplimiento de objetivos y de la calidad de los procesos y resultados. Algunos de los productos de este proceso son (Universidad EAN, 2015):

- Programa de Autoevaluación Permanente (PAP).
- Autoevaluación institucional.
- Acreditación institucional.
- Autoevaluación de programas.
- Registro calificado de programas.
- Acreditación de alta calidad de los programas.
- Acreditación internacional de los programas.
- Solicitud de registro calificado para programas nuevos ante el Ministerio de Educación Nacional a través del sistema SACES.
- Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad EAN ISO 9000:2008.
- Informar los datos correspondientes a deserción estudiantil mediante el Sistema SPADIES al Ministerio de Educación Nacional.
- Verificar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Acción por cada uno de los procesos.

Finalmente, la gerencia aplicada a la formación virtual, requiere un esfuerzo adicional para realizar una gestión permanente; no solo deben tener altos conocimientos académicos disciplinares y pedagógicos, sino una sólida formación en sistemas de gestión pedagógica, diseño curricular, métodos de evaluación y sobre todo, ofrecer en forma continua pero virtual, los diferentes programas que despierten el entusiasmo de los nuevos asistentes



matriculados en la misma. Estos programas exigen altos estándares de calidad y deben cumplir con una serie de requisitos tales como: legalización ante los ministerios de educación, oferta permanente, realizar exámenes y certificar a los estudiantes que hayan aprobado las diferentes pruebas. Además, supone capacitar a un claustro de profesores que se adapten a la enseñanza y aprendizaje de los sistemas virtuales, desde el diseño curricular, hasta los métodos y técnicas más adecuados para digitalizar las cátedras; por supuesto, realizar las pruebas a los alumnos matriculados (Botero Chica, 2009). En suma, la educación virtual supone un esfuerzo adicional en la implementación de una gerencia educativa exitosa.

## 4.2 La educación virtual

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia, define como educación virtual la que se da en el ciberespacio<sup>1</sup>, con el apoyo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), y en la que no se requiere que alumno y profesor estén en el mismo lugar y en el mismo momento. Es decir, que no es necesario que cuerpo, espacio y tiempo se conjuguen para lograr una experiencia de aprendizaje. La Real Academia Española (RAE) define virtual como: “que tiene virtud para producir un efecto, aunque no lo produce de presente”.

Lo virtual también se refiere a una de las metáforas referidas al uso de Internet, y considera las organizaciones, comunidades y actividades que operan y usan este medio. Es decir, el aprendizaje virtual no es una actividad suelta, aislada o una innovación de la exclusiva de la educación. Sino que se desarrolla como parte de un entorno más general que incluye

el teleaprendizaje, el teletrabajo, los equipos virtuales, las organizaciones virtuales, las comunidades virtuales y la sociedad virtual (Coll y Monereo, 2008).

A partir de estos elementos y considerando el aprendizaje como un proceso que incluye actividades como el acceso a fuentes de información, conceptualización, comprensión, modelación, transferencia y evaluación, según lo propone Benavides (2003). Se puede plantear, mediante la combinación de los elementos mencionados, que el aprendizaje virtual es una forma en la cual el proceso de aprendizaje como actividad se desarrolla principalmente en el ciberespacio.

La educación virtual también se conoce como *e-Learning* o educación a distancia asistida por computadora. Gil (2000) la define como aquella:

...donde profesores y alumnos se encuentran en lugares geográficos distintos durante el desarrollo del curso... el proceso de enseñanza-aprendizaje no se lleva a cabo mediante interacción directa (cara a cara); sino a través de diversas tecnologías de telecomunicaciones, redes electrónicas y multimedia.

De esta definición se destacan dos elementos que permiten que la misma llegue a cualquier lugar y no requiere que los actores del aprendizaje estén en el mismo momento. Estos elementos se resumen en: diferente lugar y en diferente tiempo.

Este mismo autor identifica como características de la educación virtual, las siguientes:

- El aprendizaje se hace operativo mediante el uso de las TIC y las redes de computadoras.

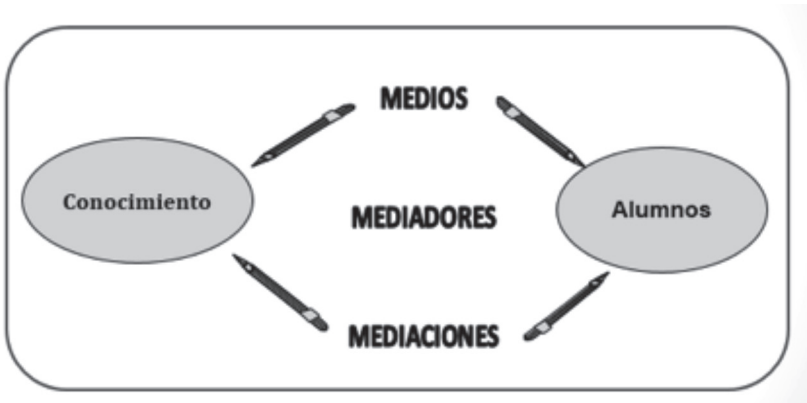
<sup>1</sup> Es una de las tres metáforas que lo define como el espacio virtual del internet. La RAE lo define como “Ámbito artificial creado por medios informáticos”.

- Permite ampliar la cobertura de la educación, al poder acceder a ella desde prácticamente cualquier lugar.
- El modelo educativo es basado en el aprendizaje autónomo y colaborativo.
- El rol del docente es de facilitador.
- El estudiante aprende con sus estrategias de aprendizaje y a su propio ritmo.
- Flexibilidad temporal y espacial.

Desde la óptica de los procesos, la educación virtual se enfoca en tres componentes de interacción entre el conocimiento y los aprendientes (Figura 2). Uno, son los medios

dentro de los que encontramos los de información: textos, vídeos y documentos; los de comunicación: como foros, correo y mensajería; los de interacción sincrónica: chat y teleconferencia. En cuanto a los mediadores se tiene: el tutor, los directores de programas académicos virtuales, los coordinadores de núcleo<sup>2</sup>, los ingenieros de soporte y los asistentes de programas. Finalmente, las mediaciones que como actividades usan los medios y son ejecutadas por los mediadores. En estas se tienen las inducciones, las tutorías, la retroalimentación de productos académicos, los foros de discusión, los encuentros intermedios, los encuentros finales y la información final de retorno.

**Figura 2. Componentes de interacción en educación virtual**



Fuente. EAN, (2013).

La educación virtual plantea los siguientes retos (Tabla 2):

**Tabla 2. Retos de la educación virtual**

Del	Al
Aprendizaje lineal.	Hipertexto
Instruccionalismo	Constructivismo
Absorber contenidos	Aprender a aprender.
Aprendizaje en las instituciones.	Aprendizaje a lo largo de la vida.
Aprendizaje estandarizado.	Personalizado.
Aprendizaje como sacrificio.	Aprendizaje con propósitos.
Docente como transmisor.	Docente como facilitador.
Estudiante pasivo.	Estudiante activo.

Fuente. Tapscott, (1998).

<sup>2</sup> Rol responsable de la gestión académica y operativa de una o varias unidades de estudio.

Tanto estas características como los retos, dejan claro que no se trata de usar las TIC para aprender, sino que conlleva la definición de un modelo educativo particular, un enfoque pedagógico, el uso de estrategias de aprendizaje y la definición de roles para facilitar y acompañar el aprendizaje. Por tanto, la lógica con la que se construyen y administran los programas académicos, es particular.

### 4.3 Elementos en la creación de un programa académico

Para observar los elementos de un programa académico, se deben identificar los principales pasos para el diseño de uno nuevo (Tabla 3):

**Tabla 3. Proceso creación nuevo programa académico.**

Actores	Características
<b>Alta dirección</b>	La alta dirección incluye en el plan de acción de la Universidad EAN los programas nuevos a ser diseñados.
<b>Decanatura de Facultad.</b>	Selecciona y asigna responsables de liderar el diseño curricular de nuevos programas.
<b>Líder programa.</b>	Primeras acciones. Identificar necesidades del país que justifican la posible oferta de programas y estudio de oferta y demanda del programa a nivel nacional e internacional.
<b>Líder programa.</b>	Creación del estado del arte de la disciplina a ser incluido en el documento maestro.
<b>Líder programa</b>	Definición de competencias profesionales que se pretenden desarrollar en los futuros profesionales.
<b>Líder programa</b>	Definición de los perfiles profesionales.
<b>Líder programa</b>	Estructura de la propuesta de plan de estudios y la secuencia de unidades de estudio.
<b>Consultor externo</b>	Prueba de concepto para indagar la percepción de estudiantes potenciales y de organizaciones empresariales acerca de la propuesta curricular.
<b>Líder programa</b>	Elaboración definitiva del documento maestro atendiendo 15 condiciones de calidad del MEN.
<b>Líder programa / Consejo de Facultad/ Consejo Académico / Consejo Superior</b>	Se hace revisión interna del documento maestro y se somete a la consideración del Consejo de la Facultad. Con este aval se somete a consideración del Consejo Académico de la Universidad (CAU). Finalmente, con el visto bueno del CAU se pasa a consideración del Consejo Superior de la Universidad EAN, organismo que decide sobre la creación del programa.
<b>Vicerrectoría de Planeación</b>	El paso siguiente consiste en enviar toda la documentación a la Vicerrectoría de Planeación que es la encargada de hacer la solicitud al Ministerio de Educación, aportando toda la documentación que justifique la creación del programa.
<b>Ministerio de Educación Nacional</b>	El MEN, a través del CONACES, estudia la solicitud y decide acerca de la asignación de pares para la verificación de las condiciones de la Universidad para la creación del nuevo programa.
<b>CONACES</b>	El CONACES estudia el informe de pares (si aplica) y toda la documentación. Recomienda al Ministro, el otorgamiento o no del registro calificado. Una vez que se cuenta con este, se puede iniciar la oferta del programa.

**Fuente.** Elaboración propia de los autores, a partir de la entrevista al decano de la FEAV, Marco Elías Contreras, (2015).

Por otro lado, se identificaron las siguientes actividades propias del diseño de nuevos programas:

- Planeación del diseño de nuevos programas académicos.
- Formulación y desarrollo del diseño del nuevo programa académico.
- Realización prueba de concepto.
- Ajustes y entrega de documento maestro de condiciones de calidad.
- Verificaciones preliminares.
- Ajustes y entrega final documento maestro de condiciones de calidad.
- Presentación y sustentación para verificación documento maestro de condiciones de calidad en Consejo de Facultad.
- Presentación y sustentación para verificación del documento maestro de condiciones de calidad en el Consejo Académico.
- Presentación y sustentación para verificación y creación del programa en el Consejo Superior.
- Solicitud de registro calificado ante el MEN.

- Verificación en el sistema SAC.
- Verificación al auto en el sistema SACES (si aplica).
- Notificación del MEN.
- Inclusión del nuevo programa en la oferta académica.  
(Mapa de Procesos, ISolución, Universidad EAN, (2015).

Finalmente, entre los documentos de salida en la creación de un nuevo programa, se identifican (Universidad EAN, 2015):

- Planeación del diseño de programas académicos.
- Resultados del sondeo de concepto.
- Condiciones de calidad del programa.
- Resumen ejecutivo del programa.
- Acta de Consejo de Facultad.
- Acta de Consejo Académico.
- Acuerdo de creación del Programa, Consejo Superior.
- Resolución de registro calificado del programa.

## 5. EVIDENCIA EMPÍRICA

**I**ncluye cuatro componentes: los programas de postgrados ofertados, los procesos de gestión de los programas virtuales, las responsabilidades de un director de programa y los hallazgos de las entrevistas realizadas a los directores de dichos programas.

### 5.1 Programas académicos de postgrados virtuales en la Universidad EAN

Los programas que actualmente están debidamente autorizados por el Ministerio de Educación Nacional y que tienen registro calificado vigente y código SNIES, son:

- **Especializaciones:**
  - Administración de Empresas.
  - Gobierno y Gerencia Pública.
  - Gestión Humana.
  - Gerencia de Proceso de Calidad e Innovación.
  - Gerencia del Riesgo y de la Prevención de Desastres.
  - Gerencia de la Responsabilidad Social y Valor Compartido.
  - Gerencia Integral de los Sistemas de la Calidad, los Riesgos laborales y el Medio Ambiente.
  - Gestión de Sistemas y Tecnologías de la Información en la Empresa.
  - Gerencia Comercial y Mercadeo.
  - Dirección Financiera.

- **Maestrías:**

- Maestría en Administración de Empresas – MBA.
- Maestría en Gestión de la Industria Minero Energética.
- Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento.
- Maestría en Negocios Internacionales.

## 5.2 Procesos en la gestión de programas de postgrados académicos virtuales

Acorde con el sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2008, en la Universidad EAN los procesos para la gestión se encuentran detallados en el aplicativo ISOLUCION. Estos procesos se agrupan en tres subprocesos, que hacen parte del proceso misional de formación:

- **Diseño de la oferta de formación:** incluye las actividades para el diseño de nuevos programas académicos en la Universidad EAN. Comprende las actividades para diseñar y lograr la aprobación de nuevos programas académicos, es decir, su registro calificado; modificación a programas existentes como resultados de los cambios en los contextos y las exigencias del mercado; cambios a las unidades de estudio como resultado del ciclo de mejora y las propuestas de unidades electivas.
- **Planeación y ejecución académica:** asegurar el desarrollo del proceso de formación con altos estándares de calidad. El subproceso inicia con la planeación de la operación académica que asegura realizar una proyección académica, registrar unidades de estudio, asignar docentes, asignar recursos académicos y termina con el cierre de las actividades académicas.
- **Evaluación y certificación de la formación:** diseñar e implementar instrumentos y

mecanismos de evaluación del proceso de formación en los alumnos. Las pruebas permiten obtener realimentación del desarrollo de competencias de los estudiantes de los diferentes programas de la Universidad. Consultando el modelo educativo de la Universidad y las competencias de salida de cada programa académico, se diseñan instrumentos de evaluación de competencias de estudiantes. Se aplica el programa de evaluación de competencias a estudiantes, consolidando los resultados para realizar el informe de resultados. Luego se publica y analizan los resultados para identificar acciones de mejora que se consignan en un plan.

## 5.3 Responsabilidades de los directores de programas de postgrados virtuales

Basados en la Resolución 055 de 2012, se sintetizan las responsabilidades de los directores de programa en la Universidad EAN, así:

- Responder por el desarrollo integral del programa académico a la luz del modelo educativo, aplicando el modelo de formación por competencias e implementando el ciclo PHVA.
- Atender y orientar integralmente a los estudiantes, aplicando el modelo de procesos.
- Establecer, desarrollar las relaciones externas del programa con los diferentes interesados.
- Incorporar resultados de investigación a los planes de estudio.
- Planear, diseñar y evaluar ambientes de aprendizaje que incluyan materiales de aprendizaje acorde con la metodología.
- Seleccionar y asesorar a los docentes y evaluar su desempeño.
- Participar en los diferentes cuerpos colegiados de la Universidad.

Las características de cada programa académico, la ejecución de los procesos y las funciones, son el marco general de actuación de un director de programa en la Universidad EAN.

manifiestan una serie de acciones en la administración de programas que se agrupan en las siguientes categorías:

## 5.4 Hallazgos en la gestión programas de postgrados virtuales

Desde una óptica de gestión administrativa y en el marco de los procesos académicos y las responsabilidades, los directores entrevistados

### 5.4.1 En cuanto a planeación

La planeación se divide en dos tipos: la planeación de visibilidad y posicionamiento del programa y la planeación táctico/operativa (Tabla 4).



**Tabla 4. Acciones de planeación**

Visibilidad y posicionamiento del programa	Planeación táctico/operativa
Identificar y evaluar tendencias y prospectiva del sector en el área de la respectiva de conocimiento.	Identificar y analizar los elementos considerados en el documento de registro calificado que son claves en la dirección del programa.
Identificación de necesidades de sectores específicos y ausencia de oferta virtual en esas áreas.	Considerar el alineamiento estratégico con docentes del programa (enfoque programa, competencias de la unidad de estudio, elementos de la metodología virtual y formación en competencias en ambientes virtuales).
Gestionar alianzas estratégicas con otras universidades y entidades.	Evaluación de textos y fuentes de información acorde con el programa y la metodología virtual (Plan de medios).
Proponer conferencias internacionales.	Diseño, cambios y evaluación a los ambientes de aprendizaje acorde con los perfiles y competencias del programa.
	Organizar las actividades de inducción de alumnos nuevos.
	Planear la oferta académica (aulas, docentes y materiales).
	Elaborar el plan de acción anual del programa.

**Fuente.** Elaboración propia de los autores, a partir de las entrevistas.

### 5.4.2 En cuanto a coordinación

La administración de un postgrado virtual incluye dos clases de coordinación; una al interior de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales, y

la otra a los procesos/áreas de la Universidad, diferentes a la Facultad (Tabla 5).

Tabla 5. Acciones de coordinación

Al interior de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales	Procesos/áreas diferentes a la Facultad
Conocer a sus estudiantes y asesorarlos en cuanto a los procesos y la reglamentación de la Universidad.	Gestión del conocimiento en cuanto a los ambientes de aprendizaje.
Acordar acciones con la coordinación administrativa de la Facultad en cuanto a la planeación y control de la oferta académica y los elementos que la componen.	Mercado y servicio al estudiante en lo relacionado con admisiones, acciones de mercadeo y apoyo a divulgación del programa.
	Medio universitario: actividades de bienestar específicas para la metodología virtual y seguimiento a posibles estudiantes que estén en riesgo de deserción.
	Biblioteca: en cuanto a los servicios de la misma.
	Registro académico: para lo relacionado con la matrícula de unidades en cada ciclo, el registro de calificaciones y los requisitos de grado.
	Gerencia de desarrollo humano: para la selección de docentes.
	La Vicerrectoría de Investigaciones: en lo relacionado con eventos, congresos y con la articulación del programa con los grupos y líneas de investigación.
	Relaciones interinstitucionales: en lo relacionado con movilidad internacional, convenios y acompañamiento en eventos específicos.

Fuente. Elaboración propia de los autores, a partir de las entrevistas.

### 5.4.3 En cuanto a control

Estos son los aspectos sobre control destacados por los directores de programas de postgrado virtuales:

- Autoevaluar el programa para renovación del registro calificado.
- Seguimiento al desarrollo y operación de aulas y ambientes virtuales de aprendizaje y a los docentes, por unidad de estudio (incluye OPS de ambientes nuevos).
- Seguimiento a casos críticos de posibles ausentes.
- Registro de calificaciones en aula y en el sistema académico.
- Seguimiento a las actividades programadas en el aula virtual de cada curso programado.
- Respuesta a sus inquietudes, en general de los estudiantes.
- Análisis de las evaluaciones docentes.
- Apoyo a la adaptación de alumnos nuevos.

- Acciones para controlar la deserción de estudiantes.
- Ejecución de los procesos de forma proactiva.
- Tener a la mano las estadísticas de cada programa.
- La disponibilidad de los ambientes al inicio de cada ciclo académico.

### 5.4.4 Lo particular de administrar un programa virtual

Los directores entrevistados consideran que estos son los aspectos particulares de dirigir un postgrado virtual:

- Comprender las características de la metodología y que sean 100% virtuales, en término de las relaciones con los estudiantes.
- La mediación con el estudiante para que desarrolle su aprendizaje y evitar la deserción. Escuchando sus comentarios y sugerencias.



- Conocimiento de los estudiantes y hacerle seguimiento por la limitación de no conocerlo personalmente.
- Se atiendan adecuadamente las actividades referentes a los procesos administrativos, debido a que los estudiantes no las hacen de forma presencial.
- Que los procesos respondan adecuadamente y oportunamente a las promesas para que el estudiante alcance su objetivo de graduarse
- Acompañamiento a los estudiantes para que se adapte al modelo de aprendizaje virtual.
- Mantener la motivación de los estudiantes hacia el proceso de aprendizaje.

#### **5.4.5 El reto de un programa de postgrado virtual**

- Incrementar la cantidad de estudiantes en el programa.
- Divulgar y hacer que se entiendan los elementos claves de la educación virtual y

la forma como se desarrolla el proceso de aprendizaje.

- Cumplir las metas de matrículas por cada periodo académico.
- Cambiar el paradigma sobre lo fácil de la educación a distancia/virtual y que se rompan los mitos existentes sobre la metodología.
- Alcanzar el posicionamiento y visibilidad del programa académico.
- Mantener/incrementar la calidad de los programas de postgrados virtuales.
- Control total de los elementos particulares del programa por su metodología virtual y disminuir la deserción.
- Divulga y aprovechar las fortalezas de ofrecer un programa virtual por sus características de flexibilidad en lugar y tiempo.
- Mantener vigente el programa y que se cumpla la promesa de valor a los estudiantes y que esto sea reconocido por los *Stakeholders*.

## 6. CONCLUSIONES

**D**e lo presentado y analizado se concluye que son totalmente pertinentes las aplicaciones de la teoría y procesos de la administración a la gerencia educativa; así mismo, que los procesos de planeación, coordinación y control permiten que haya una ruta para el logro de los objetivos.

El enfoque metodológico cualitativo es adecuado, ya que describe y caracteriza los procesos, funciones y actividades asociadas a la dirección de programas de especialización ofrecidas por la Universidad EAN en metodología

virtual. El tipo de estudio es etnográfico por el grupo que se estudia y hace explícitos elementos de la dirección académica y fenomenológico empírico por las fuentes e instrumentos usados para describir acciones de gerencia educativa. Para la recolección de la información se han consultado documentos de la Universidad y se usa la entrevista semiestructurada para indagar a los directores de los programas por los elementos clave en la gestión de los mismos y presentar una agregación de estos aspectos contrastando lo definido formalmente con la acción cotidiana.

En el marco teórico se analizan los ejes de la gerencia y su proceso administrativo, la gerencia aplicada a la educación, la educación virtual y los elementos para crear un programa.

En este ámbito, se presentan los siguientes hallazgos:

- Las organizaciones funcionan en un contexto cambiante y requieren, para su administración, la comprensión y adaptación al contexto, es decir, la adaptabilidad. También una acción interna: la gobernabilidad para asegurar su funcionamiento.

- En el contexto de la educación universitaria del siglo XXI, la gerencia educativa se ha transformado en una pieza clave para liderar, posicionar, diferenciar y dirigir organizaciones educativas haciéndolas compatibles con los imperativos de sus clientes, proveedores, organizaciones sociales y el Estado, permitiéndole además cumplir con los requerimientos de calidad exigidos a este tipo de organizaciones.
- La gerencia aplicada a la formación virtual, requiere un esfuerzo adicional para realizar una gestión permanente; no solo deben tener altos conocimientos académicos disciplinares y pedagógicos, sino una sólida formación en sistemas de gestión pedagógica, diseño curricular, métodos de evaluación y sobre todo, ofrecer en forma continua pero virtual, los diferentes programas que despierten el entusiasmo de los nuevos asistentes matriculados en la misma.
- Las principales características de la educación virtual inciden en la forma como se administran los postgrados ofrecidos en esta metodología, ya que no es suficiente la oferta académica de calidad sino un seguimiento y acompañamiento al estudiante.

Los elementos clave en la gestión de un programa académico, están basados en la definición de procesos claramente establecidos, la asignación de un conjunto de funciones y la visión particular del director para hacer visible y posicionar el programa. Además de esta planeación de mediano plazo, está una planeación táctico/operativa que detalla las acciones del día a día para el cumplimiento de los objetivos del programa.

p.196

Lo particular de la dirección de un programa ofrecido en metodología virtual se centra en el acompañamiento y seguimiento al estudiante, que por las características de la metodología virtual, de flexibilidad en cuanto a lugar y tiempo de ejecución del proceso de aprendizaje,

lo exponen a la deserción o a simplificar su aprendizaje. Los directores de postgrados virtuales coinciden en este aspecto y en las acciones que en la planeación, coordinación, control y retos de la dirección se consideran para mantener a los estudiantes motivados, disminuir la deserción e incrementar la cantidad de alumnos.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beer, S. (1982). *Decisión y control*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Benavides, G. (2003). *Aprendizaje significativo de la contabilidad de gestión en la carrera administración de empresas*. Bogotá: UNAD.
- Botero Chica, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. 49 (2), pp. 2-10.
- Coll, C. y Monereo, C. (2008). *Psicología de la educación virtual*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Contreras, R. (1995). *Sistema multimedia como prototipo de la universidad virtual*. Bogotá: ARFO Ltda.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson Editores.
- De La Hoz P. G. A. (2009). *Gestión de información empresarial*. Bogotá: UNAD.
- Gil, H. (2.000). Aproximaciones a la educación virtual. *Revista de Ciencias Humanas. Universidad Tecnológica de Pereira*. Recuperado de: <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev24/gil.htm>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Sexta edición.
- Litterer, J. (1979). *The analysis of organizations*. México: Limusa.
- Marshall, A. R. (1966). The Science of Organizations. *Management International Review*, 6. p. 3.
- Martins, Cammaroto, Neris y Canelón, (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), pp. 1-27.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (s.f.). *Educación virtual o educación en línea*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196492.html>

Ramírez, C. (1993). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe.

Real Academia Española (RAE). *Diccionario en línea*. Recuperado de: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Sallenave, J.P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Editorial Norma.

Scott, W. G. (1961). Organization Theory: An overview and an appraisal. *Journal of the Academy of Management*. 61, 4(1), pp. 7-20.

Tapscott, D. (1998). *Creciendo en un entorno digital. La generación Net*. Bogotá: McGraw-Hill.

Universidad EAN (2008). *Sistema de gestión de la calidad*. Bogotá.

Universidad EAN (2012). *Estructura Orgánica Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales y asignación de responsabilidades de algunos colaboradores de la misma*. Resolución 055. Bogotá.

Universidad EAN (2015). *Documentos de planeación para diseño de nuevos programas*. Bogotá.

