



Zona Próxima

ISSN: 1657-2416

[jmizzuno@uninorte.edu.co](mailto:jmizzuno@uninorte.edu.co)

Universidad del Norte

Colombia

Morantes Higuera, Adriana Elizabeth; Acuña Corredor, Gustavo Adolfo  
Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación  
Zona Próxima, núm. 18, enero-junio, 2013, pp. 72-92  
Universidad del Norte  
Barranquilla, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85328617007>

- 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

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

*Proposal of distance higher  
education management: an  
approach*

Adriana Elizabeth Morantes Higuera  
Gustavo Adolfo Acuña Corredor

zona próxima

Revista del Instituto  
de Estudios en Educación  
Universidad del Norte

n° 18 enero – junio, 2013  
ISSN 2145-9444 (en línea)

zona  
próxima



HOJAS EN EL BANCO I  
FLAVIA FALQUEZ  
<http://500px.com/photo/18648943>

### ADRIANA ELIZABETH MORANTES HIGUERA

Docente. Candidata a Magister en Administración de la  
Universidad Nacional de Colombia.  
[anampaola@gmail.com](mailto:anampaola@gmail.com)

### GUSTAVO ADOLFO ACUÑA CORREDOR

Magister en Administración, Universidad de los Andes.  
Candidato a Doctorado en Ciencias Económicas. Universidad  
Nacional de Colombia. Profesor Asociado Facultad de  
Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.  
[gaacunac@unal.edu.co](mailto:gaacunac@unal.edu.co)

<p>El concepto de modelo de gestión ha venido incorporándose como soporte para la administración de las organizaciones. Dada la particular connotación de las Instituciones que ofrecen Educación Superior a Distancia (IESAD), se sintetiza en el artículo la caracterización de la metodología de educación superior a distancia, analizando la problemática inherente; además se presenta un acercamiento al concepto de modelo de gestión para finalmente desarrollar una propuesta teórica.</p> <p>El modelo propuesto integra los factores de gestión de calidad, gestión organizacional, gestión académica y gestión externa, determinantes para una administración efectiva en este tipo de instituciones.</p> <p><b>Palabras clave:</b> educación a distancia, educación superior, modelo de gestión, factores de gestión</p>	<p>RESUMEN</p>	<p>ABSTRACT</p> <p>The concept of management model has been incorporated as management support in organizations. Given the particular connotation of institutions offering distance higher education (IESAD), this article has synthesized the characterization of the distance education's methodology, analyzing the problems involved; it also presents an approach to management model concept and finally develops a theoretical relevance proposal. The proposed management model for IESAD integrates the factors: organizational, academic, quality and external management, crucial to effective management in these.</p> <p><b>Key words:</b> distance education, higher education, management model, management facts</p>
--	----------------	--

## INTRODUCCIÓN

La trascendencia de la educación resulta de particular interés al analizar sus diversos niveles y estructuras así como las características y posibilidades de las instituciones que la imparten.

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

Para Castells (2003), la universidad de hoy no debe ser una institución anclada en valores y formas del pasado, debe responder a necesidades actuales en un contexto social y tecnológico que tiene en internet su "espacio natural". La Universidad, como una organización inteligente (Senge, 1993; De Donini & Donini, 2003; Fallas, 2010), no puede permanecer ajena a los cambios mundiales dados por factores como la globalización, el impacto ambiental, el crecimiento demográfico, las nuevas dinámicas del mercado y los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, razón por la cual, entra a considerar elementos de gestión como parte de su quehacer. Según Senge (1993), las organizaciones inteligentes están abiertas al diálogo y al aprendizaje; los líderes de las organizaciones inteligentes son personas que aprenden.

De Vries e Ibarra (2004) consideran que la gestión constituye un campo casi inexplorado en las

universidades. No obstante, el estudio Delphy realizado por Zawacky-Richter (2009) sugiere que hay un salto en las temáticas de investigación abordadas: de la investigación centrada en tecnologías hacia otras áreas de énfasis como la gerencia y el cambio en las IESAD. "Todos los aspectos relacionados con la gerencia educacional están creciendo en importancia (estrategia y liderazgo, estrategias gerenciales, aseguramiento de calidad, costos, etc.)". (Zawacky-Richter, 2009, p. 22)

El concepto de modelo de gestión ha venido incorporándose como soporte para la administración (Duque, 2009; Sánchez, 2009). El establecimiento de modelos de gestión puede plantearse como objeto de estudio de las IESAD, pues la metodología de educación a distancia se ha convertido en una importante alternativa para el acceso a la educación (García Aretio, 2001; 2009). Se hace necesario que las IESAD definan y fortalezcan su propio modelo de gestión a través del reconocimiento de factores que, desde las ciencias de gestión, se constituyen en herramientas que benefician el accionar de estas instituciones.

Por lo anterior, el principal objetivo del artículo es presentar una propuesta de modelo de gestión para IESAD identificando los factores asociados a dicha gestión, a partir de la revisión bibliográfica y la experiencia de los autores. Se presenta, a continuación, el contexto de la educación a distancia y la problemática asociada, así como el concepto de modelo de gestión para llegar al reconocimiento de tópicos que pueden considerarse como factores de gestión en educación superior a distancia. Los marcos conceptuales de tales factores se constituyen en el soporte del diseño del modelo de gestión.

Cuadro 1. Definiciones de educación a distancia

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

### Contexto de la educación a distancia

La recopilación teórica ha permitido encontrar una amplia gama de definiciones y caracterizaciones de la educación a distancia, EAD<sup>1</sup>. A manera de ilustración, se hace alusión a estudios como los de Amundsen (1993), García Aretio (2001), Saucedo (2004) y, recientemente, Cardona (2011), en los cuales se seleccionan, sintetizan y comparan las diversas perspectivas teóricas de los autores representativos en el tema<sup>2</sup>. Se han tomado como referentes las definiciones del cuadro 1, dada la relevancia de estos autores en el desarrollo conceptual del tema.

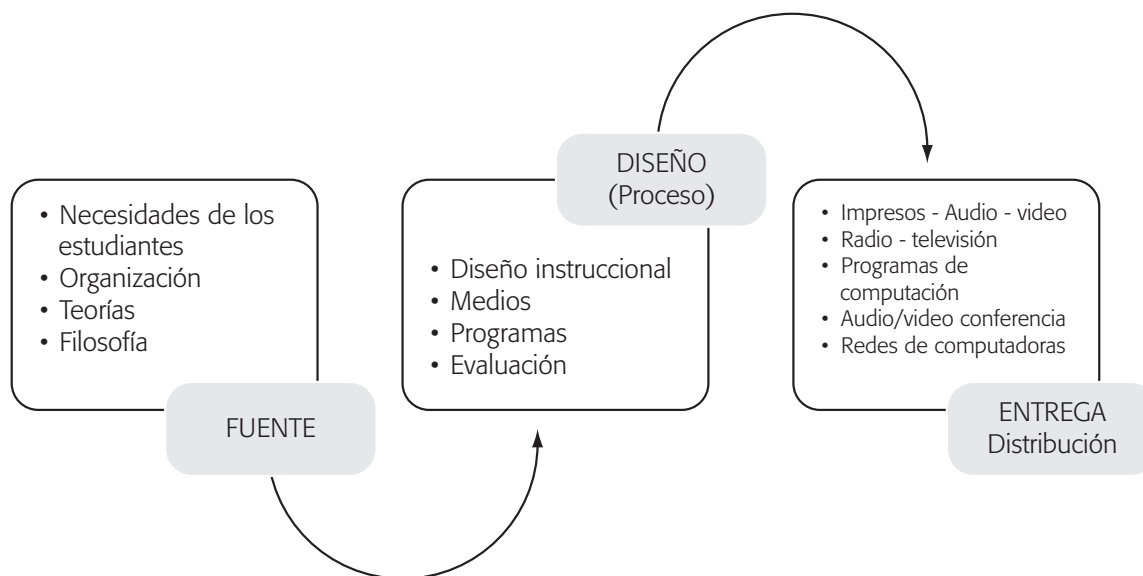
<sup>1</sup> EAD: Se usará esta sigla para educación a distancia.

<sup>2</sup> Los teóricos sobre EAD, entre ellos Peters (1989), Holmberg (1989), Garrison (1989), Keegan (1990), Moore (1991) y Verduin Y Clark (1991), proponen que esta debe ser considerada como una disciplina en el sentido estricto del término ya que dispone de un campo específico y diferente, un cuerpo teórico-conceptual, una metodología y agentes interesados en su aplicación; o por lo menos, como un área especial y diferente dentro de las ciencias educativas y cognitivas.

Como un primer referente conceptual en EAD, se hace alusión al modelo Moore y Kearsley (1996), en el cual se identifican los componentes de un sistema de EAD, tales como la fuente, el diseño instruccional<sup>3</sup> y la entrega, además de la interacción y el ambiente de aprendizaje (Figura 1).

Se identifica en este modelo el rol prevalente de los medios y la tecnología en la EAD, aspecto que ha sido estudiado por diversos autores (Ortega, 2000; Sangrá, 2002; Cerda, 2002). Desde la óptica de sus posibilidades, Yee y Miranda (2007) consideran que la educación a distancia se ha potenciado en el siglo XXI gracias a los avances en el desarrollo y utilización de las TIC. En efecto, el avance de la educación en relación directa con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, ha incidido en la aparición

<sup>3</sup> Moore y Kearsley (1996), recomiendan la utilización de guías de estudio para entregar la orientación necesaria cuando se presenta la ausencia de interacción cara a cara con los docentes.



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

Figura 1. Modelo Moore y Kearsley de educación a distancia

de nuevos conceptos en educación, tales como el e-learning —aprendizaje en línea— (Sangrá, 2002; Martínez, 2006; Valenzuela, 2010; Cardona, 2011); ambientes virtuales de aprendizaje y comunidades virtuales (Tobón, 2007; Galvis, Tobón & Salazar, 2008) y la educación en campus virtual (Oblinger & Maruyama, 1996), entre otros. Indudablemente, el impacto de las TIC ha generado oportunidades para la educación a distancia y ha dado lugar a nuevas perspectivas:

Las tecnologías de la información y la comunicación, por su capacidad intrínseca de interconexión —incluso asíncrona— relativizan las barreras físicas y temporales, eliminando la necesidad de acceder en persona al campus, parecen estar en condiciones de replicar —y aun de mejorar— el contexto de la universidad tradicional mejor de lo que ha sido capaz cualquier herramienta de aprendizaje a distancia anterior. (Martínez, 2006, p. 99)

De otra parte, no se puede desconocer que la metodología a distancia se constituye en una importante alternativa para el acceso a la educación: entre las ventajas de la metodología EAD se encuentran la posibilidad de estudiar en horarios flexibles (García Aretio, 2001), adecuados a las necesidades personales y económicas, que generalmente incluyen estudiar y trabajar, eliminando las barreras de distancia y tiempo (Mena, Rodríguez & Díez, 2005), además de fomentar la autonomía del estudiante<sup>4</sup> (Sánchez et al., 2011). Reafirmando lo anterior, Sangrá (2003) y García Aretio (2009) coinciden en el renacimiento de la educación a distancia: el primero observa que la EAD ha conseguido, gracias a la impagable

<sup>4</sup> La posibilidad de aprender a aprender (García Aretio, 2009)

Cuadro 2. Problemática asociada a la EAD, por algunos autores

Problemática estudiada	Autor	Análisis
Deserción estudiantil	Cerda , 2002	“Estudiar en casa no es fácil pues este proceso demanda mucha paciencia y requiere de apoyo”. Hay una dificultad recurrente en los estudiantes de EAD para autorregular los tiempos de estudio, ya que priorizan otro tipo de actividades en los tiempos autoasignados para estudiar.
	MEN, 2008	Los factores o barreras más importantes para culminar con éxito un programa de pregrado a distancia se refieren a las características personales, el tipo de programa y el soporte que da la institución a esta clase de estudiantes; lo que incluye los medios que la institución utiliza en el proceso enseñanza – aprendizaje...; mas que la integración académica y social. (MEN, 2008, p. 27)
Imagen social de la EAD	Tancredi, 2011	Aborda la necesidad de resignificar la modalidad: “La educación a distancia ha pasado a convertirse, en la actualidad, en un objeto de cuestionamiento debido a las presiones de un entorno social que le plantea nuevas dinámicas y en consecuencia, nuevas exigencias y respuestas a las mismas” (Tancredi, 2011, p. 58)
	Wright, Dhanarajan & Reju, 2009	Para lograr el crecimiento continuo y el éxito en la educación a distancia, estos autores incluyen la necesidad de cambio en la percepción negativa de la misma, respondiendo a las necesidades e intereses tanto de los estudiantes como de las instituciones así como el énfasis en sistemas de aseguramiento de la calidad educativa.
	Valenzuela, 2007	Realiza un exhaustivo análisis de la imagen social de la EAD partiendo de la necesidad de su estudio desde las particularidades de este sistema educativo.
Diseño instruccional*	Moore & Kearsley, 1996	Los autores indican que los cursos de educación a distancia requieren un desarrollo cuidadoso, debido a las características de esta modalidad de educación. Además, un adecuado sistema debe ser implementado para evaluar la calidad de un curso y en específico, los materiales y medios desarrollados.
	Tobón, 2007	“Un modelo de diseño instruccional no se debe reducir a justificar los medios tecnológicos incorporados sino que requiere un análisis exhaustivo del escenario y el método en función de una serie de situaciones, que ofrezcan lineamientos para formular propuestas educativas que intenten articular la tecnología, la comunicación y la pedagogía”. (Tobón, 2007, p. 63)
Calificación de profesionales**	Sarmiento, 2007	“La pregunta aterrizada en forma comparativa es si los egresados del sistema de educación abierta y a distancia acceden a las mismas posiciones que los egresados de la educación convencional; o si son considerados como grupo de segunda clase. Pero también se pregunta si su desempeño laboral es igual o semejante al de los egresados de la educación convencional” (Sarmiento, 2007, p. 91)
Limitaciones de infraestructura y tecnología	Wright, Dhanarajan & Reju, 2009	Estos autores establecen que la tecnología es solo una parte del proceso de transformación educacional y que, en ocasiones, son escasos los recursos disponibles para educación.
	Aparici, 2002	No necesariamente las nuevas tecnologías pueden cambiar el sistema de educación a distancia ya que se tiende a repetir con las nuevas tecnologías lo que siempre se ha hecho sin ellas***. Analizando la incidencia del costo de dichas tecnologías: “De nada vale establecer la red digital más sofisticada si las comunicaciones entre alumnos y profesores están limitadas drásticamente por su costo...La facilidad de las comunicaciones por sí sola no cambia la educación” (Aparici, 2002, p. 14)



Desarrollo incipiente de la normatividad y procesos de aseguramiento de la calidad	Facundo, 2010	Para el caso particular colombiano, esta metodología de educación ha sido tratada como “educación secundaria”: “La normatividad específica tanto para la creación como para el desarrollo del subsistema no sólo ha sido escasa, sino de carácter menor: se ha regulado mediante decretos y resoluciones del Ministerio de Educación, fundamentalmente referidos a aspectos netamente administrativos” (Facundo, 2010, p. 52).
	Mena, 2007	Un tema prioritario en la agenda de la educación a distancia para la región es la búsqueda de aseguramiento de la calidad en los programas de educación a distancia así como el establecimiento del rol institucional en los procesos de acreditación.

\* Se aborda este tópico dentro de la problemática asociada, dado que la revisión teórica evidencia que las debilidades en este diseño originan algunos de los demás problemas analizados (Deserción, imagen negativa, calidad).

\*\* Aunque son múltiples los estudios que han llegado a la conclusión de que no existen diferencias significativas en lo que a resultados se refiere entre los cursos presenciales y los cursos a distancia (Vale la pena mencionar el trabajo de Russell (1999) quien en su libro “The No Significant Difference Phenomenon” cita 355 trabajos que demuestran que no existen diferencias significativas en los estudiantes que emplean uno u otro sistema), no cabe duda que existe una percepción negativa respecto a la calidad de los programas ofrecidos en EAD.

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

ayuda de las TIC actuales y en concreto de los entornos virtuales de aprendizaje, superar uno de los obstáculos que históricamente habían impedido que se manifestara con fuerza como un sistema educativo válido y eficiente: la posibilidad de interacción entre los propios estudiantes. En referencia a la problemática asociada, Mena, Rodríguez y Díez (2005), analizan la situación de la EAD y las razones por las cuales esta no ha alcanzado el desarrollo esperado y concluyen que se ha dado mayor énfasis a los instrumentos y medios de esta modalidad de educación, desconociendo aspectos fundamentales del aprendizaje: la valoración de la participación y del contexto. Asimismo, en el Cuadro 2, se muestran factores que han sido objeto de estudio con relación al tema, desde la perspectiva de varios autores:

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

## Concepto de modelo de gestión

Mintzberg (1991) afirma que la complejidad de las universidades en términos de sus procesos y de su quehacer diverso hacen que la organización universitaria sea una organización atípica. Este hecho no ha impedido que en este ámbito se estén integrando en forma apropiada las nociones de gestión.

A diferencia de la “administración” del sistema y de la institución, que se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento simplemente para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y regulatorios del Estado y del mercado, pareciera que el nuevo concepto de “gestión” se vincula más con “liderar” procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos “turbulentos”, y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión (De Donini & Donini, 2003, p. 12).

En referencia a la gestión en las IESAD, García Martínez, Hernández, Santos y Fabila (2009, p. 24) señalan: “Si el problema de la gestión



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

Es necesario acotar que en la mayor parte de las IESAD, la metodología a distancia no es única sino complementaria o adicional a la educación presencial. A este respecto, Sangrá (2007) aclara que cuando la organización es creada para impartir en la modalidad a distancia se diseña un modelo coherente en todas sus facetas. En caso contrario, cuando se crea una que depende de otra ya existente se estará condicionado a algunas maneras de funcionar de la organización "madre": normativas, dependencias jerárquicas, entre otras. En síntesis, la gestión universitaria en estas instituciones se lleva a cabo aún en forma general, sin tener en cuenta las condiciones particulares de EAD y las diversas formas de organización institucional que tales condiciones originan.

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

La forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el

desempeño de la organización. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización. (Duque, 2009, p. 39)

En relación al caso colombiano, "Ha sido realmente poca la preocupación por los modelos de gestión universitaria adecuados a los contextos específicos de cada región" (Duque, 2009, p. 26). De igual manera, la investigación desarrollada para efectos de este artículo, lleva a concluir que la literatura referente a modelos de gestión en el ámbito educativo es limitada y lo es aún más para instituciones de educación superior a distancia. A continuación se relacionan algunos referentes teóricos encontrados.

### Modelos de gestión en educación superior

Duque (2009) afirma que existe una variable de complejidad que no ha sido tenida en cuenta en el sistema universitario: el modelo de gestión que soporta las universidades. No obstante, dentro de la amplia gama de posibilidades existente en la teoría de modelos de gestión, es posible analizar algunos que se identifican con el contexto universitario y que han sido aplicados (Cuadro 3).

Complementando lo anterior, se presentan a continuación algunos aportes teóricos respecto a la gestión en instituciones de educación superior a distancia (Cuadro 4) que han sido considerados para el artículo.

## METODOLOGÍA

Cuadro 3. Modelos de gestión

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

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

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

\*\*\* Calidad: Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

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

Cuadro 4. Aportes teóricos de gestión en educación superior a distancia

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

El enfoque de investigación para el desarrollo de este trabajo es de tipo cualitativo, con base en recopilación teórica de fuentes secundarias. Además, para efectos del análisis de la problemática y de proponer los factores asociados a la gestión, se ha recurrido al criterio de profesionales cuyo desempeño laboral está directamente relacionado con educación superior a distancia incluyendo expertos en el tema, a través de entrevistas a profundidad. El establecimiento de las falencias y debilidades existentes ha permitido definir aspectos institucionales a fortalecer y consecuentemente seleccionar los factores asociados a la gestión. Por último, se construye

y presenta el modelo integrando los factores asociados seleccionados. El proceso de selección de factores de gestión se sintetiza en el cuadro 5, el cual presenta la relación entre la problemática analizada, los aspectos institucionales a fortalecer y los factores propuestos para el modelo.

En síntesis, los siguientes han sido los factores seleccionados para el modelo:

**Gestión organizacional:** Entendida como el conjunto de procesos dirigidos al cumplimiento de objetivos y metas. Tiene que ver con recursos y políticas.

Cuadro 5. Articulación entre factores de gestión y problemática asociada con la EAD

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

**Gestión académica:** Gestión de programas curriculares, planes de estudio, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje.

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

**Gestión externa:** Analizada desde tres factores: orientación al mercado, responsabilidad social y evaluación.

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

**Gestión organizacional:** La gestión organizacional, según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se puede observar desde tres niveles: nivel de la acción, nivel de las personas y nivel de la información. En este último intervienen roles de comunicación y control, mientras que en el nivel de las personas, son estas quienes se convierten en el medio a través del cual se cumplen los propósitos institucionales asumiendo el directivo una posición de liderazgo y desde el nivel de la acción, los directivos, como personas que hacen o dirigen la ejecución de un modo directo en lugar de hacerlo de forma indirecta a través de la dirección de personas o mediante el proceso de información.

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

- Estilo directivo
- Estructura organizacional
- Dirección estratégica

- Medición- instrumentos de medición de la gestión
- Prácticas para retroalimentación
- Modelo de gestión asumido por la organización
- Proceso de toma de decisiones

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

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

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

- Seguimiento a egresados
- Modelos y formas de evaluación

Desde el contexto normativo de la educación superior en el país, en el caso particular de programas a distancia y virtuales, es importante acotar que para obtener el Registro Calificado<sup>5</sup>, las IESAD, además de demostrar el cumplimiento de las condiciones establecidas por la Ley 1188 de 2008 y el Decreto 1295 de 2010, deben informar la forma como desarrollarán las actividades de formación académica, la utilización efectiva de mediaciones pedagógicas y didácticas y el uso de formas de interacción apropiadas que apoyen y fomenten el desarrollo de competencias para el desarrollo autónomo; todos estos, aspectos inherentes a la gestión académica.

**Gestión de calidad:** Muñoz Izquierdo (2004) señala que la calidad de la educación es un concepto normativo ya que si se habla de calidad de la educación no es porque las perspectivas gerenciales de la educación así lo indiquen, sino porque el proceso educativo se rige por normas típicamente aceptadas. También argumenta que el concepto de calidad es multifactorial, es decir, hay diversos aspectos que lo componen y, por tanto, que lo determinan. Siguiendo a Freire y Teijeiro (2010), desde la perspectiva de las instituciones de educación superior, se pueden distinguir dos tipos de calidad, la interna y la externa: "Se dice que una organización posee garantía de calidad interna cuando tiene mecanismos para identificar si cumple sus objetivos y estándares, y tiene garantía de calidad externa cuando dicha

<sup>5</sup> "El registro calificado es el instrumento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior mediante el cual el Estado verifica el cumplimiento de las condiciones de calidad por parte de las instituciones de educación superior". (Art.1. Ley 1188 de 2008)

calidad es supervisada por un organismo externo a la institución<sup>6</sup>" (Freire & Teijeiro, 2010, p. 126). También, el contexto de gestión de calidad está directamente relacionado con los modelos de excelencia. A este respecto, resulta destacable la contribución de Blanco (2009), en cuanto a modelos de calidad pertinentes a la educación superior.

Por otra parte, para Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993) y Martínez (2006), la discrepancia entre las expectativas de los usuarios sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización es lo que se define como calidad del servicio. Según Quintero y Cabrera (2008), en la gestión de servicios como la enseñanza, es fundamental recaudar información sobre las expectativas y percepciones de calidad del servicio de estudiantes, ya que esto facilita la toma de decisiones que benefician los procesos de acreditación de los programas.

**Gestión externa:** Como otro factor de estudio se aborda la proyección universitaria enfocada hacia tres aspectos específicos: La orientación al mercado, la responsabilidad social universitaria, y el tema de evaluación, considerados como relevantes en IESAD.

**Orientación al mercado:** Kohli y Jaworski (1990) presentan el concepto de orientación al mercado como: "La generación, por parte de la organización, de información de mercado sobre

<sup>6</sup> La acreditación como forma de evaluación de la calidad en las universidades existe desde hace más de 20 años y es el método más utilizado para medir la garantía de calidad en los países más desarrollados. Surge como mecanismo para afrontar la evaluación institucional y como consecuencia de la búsqueda del buen funcionamiento de la institución y la necesidad de información a sus usuarios.(Freire & Teijeiro, 2010, p.126)

las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como su diseminación al interior de la organización y el posterior desarrollo y puesta en práctica de una respuesta global" (p. 6). Desde el contexto universitario, la orientación al mercado es un tema de estudio reciente, el cual ha permitido identificar elementos tanto internos como externos que dan lugar a una ventaja competitiva. Cookson (2001) señala las características de las instituciones de educación superior con orientación al mercado, aspecto este que considera el autor como atributo para una IESAD. En el Cuadro 6 se presenta esta caracterización.

#### Responsabilidad social universitaria.

La responsabilidad social universitaria (RSU) se puede definir como la "capacidad de la Uni-

versidad de aplicar un conjunto de principios y valores, declarados en su filosofía de gestión, en la praxis de sus funciones básicas: gestión, docencia, investigación, producción y extensión, con miras a responder a las demandas de los grupos de interés de su entorno" (González, O., Fontaneda, I., Camino, M. & Antón, A., 2010, p. 28). En general, la relación de la universidad con su entorno se constituye en la base de la RSU. Gaete (2011) hace una interesante compilación de los enfoques de RSU e indica que no existe un consenso claro y específico de su significado ni de sus aplicaciones concretas; no obstante, analiza tres enfoques o perspectivas de RSU: gerenciales, transformadoras y normativas.

**Evaluación.** En educación a distancia se han encontrado aportes en temas puntuales de eva-

Cuadro 6. Orientación de mercado en educación superior

Caracterización de orientación de mercado en educación superior	
Da prioridad a las necesidades e intereses de los estudiantes	Continuamente analiza las condiciones de mercado
Se enfoca en el aprendizaje	Patrocina programas de capacitación y educación continua para la organización entera
Mantiene una orientación hacia el mercado	Enfatiza la rentabilidad más que ingresos e inscripciones
Acentúa los programas más fuertes de la institución	Pone de relieve servicio al cliente por medio de programas de estudio e investigación
Busca y forja fuertes relaciones estrategias con instituciones parecidas, siempre que haya intereses complementarios mutuos	Representa un compromiso con el mejoramiento continuo para cumplir y exceder las expectativas de los estudiantes.
Asume que la institución ha de modificar sus políticas, procedimientos y programas a fin de acomodar las definiciones de valor continuamente cambiantes por parte de los estudiantes.	Se orienta hacia el escudriñamiento ambiental sistemático, templado por la historia y los valores de la institución.
Se mantiene informada de programas y servicios de los competidores institucionales	Enfoca en segmentos del mercado que corresponden a categorías específicas de estudiantes a quienes está comprometido a servir.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cookson (2001).



Cuadro 7. Metodologías para evaluación de IESAD

Modelo	Referente bibliográfico	Descripción	Criterios de evaluación
Metodología para la evaluación de programas de educación superior a distancia, (México)	CIEES* (2009)	Esta metodología aplica una matriz de evaluación, la cual ha sido diseñada para programas de educación a distancia ofrecidos en México. Se estructura a partir del análisis de 4 ejes subdivididos en 11 categorías:	<b>INTENCIONALIDAD:</b> Normatividad y Políticas Generales Planeación- Evaluación <b>ESTRUCTURA:</b> Modelo Educativo y Plan de Estudios Alumnos Personal Académico Servicios de apoyo a los estudiantes <b>INFRAESTRUCTURA:</b> Instalaciones, equipo y servicios <b>RESULTADOS:</b> Trascendencia del programa Productividad Académica Vinculación con sectores de la sociedad Aplicación de plataforma tecnológica
Modelo iberoamericano de excelencia.	ILCCESD** (2009)	Modelo de evaluación sustentado en el modelo de calidad EFQM, modelo de excelencia europeo	<b>PROCESOS FACILITADORES:</b> Liderazgo y estilo de gestión Política y estrategia Desarrollo de las personas Recursos y alianzas Destinatarios y Procesos Educativos <b>RESULTADOS:</b> Resultados de destinatarios Resultados del desarrollo de personas Resultados de Sociedad Resultados Globales

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

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

luación como los de González Castañón (2006), quien hace una comparación entre la UNED de Costa Rica y la UTPL de Ecuador en lo referente a modelos de evaluación de la calidad y García Aretio (1998), quien presenta un conjunto de indicadores para la evaluación de la enseñanza en una universidad a distancia. Como modelos de evaluación para educación superior a distancia, se destacan los propuestos en el Cuadro 7, que permiten la evaluación de IESAD a partir de diferentes metodologías.

En el contexto nacional, no se pueden dejar de mencionar los indicadores para la autoevalua-

ción con fines de acreditación de programas de pregrado en las modalidades a distancia y virtual (CNA<sup>7</sup>, 2006), documento en el cual se recopilan los requisitos para la acreditación de programas enunciados a través de ocho factores de autoevaluación<sup>8</sup>. Hasta este momento, han sido descritos los marcos conceptuales del modelo,

<sup>7</sup> Consejo Nacional de Acreditación, CNA.

<sup>8</sup> Misión y Proyecto Institucional, Estudiantes, Profesores, Procesos académicos, Bienestar institucional, Organización, administración y gestión, Egresados e impacto sobre el medio y finalmente Recursos físicos, recursos humanos de apoyo y recursos financieros.





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

Figura 2. Modelo conceptual descriptivo propuesto

a partir de estos y del análisis de las situaciones problemáticas observadas ha sido diseñada la propuesta de modelo de gestión para IESAD que ahora se presenta.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se han integrado los factores de gestión representativos para una Institución de Educación Superior que ofrece la metodología a distancia, IESAD, en la propuesta del modelo conceptual descriptivo (Figura 2).

El modelo planteado integra los factores de gestión analizados a partir de la conformación de un Sistema Institucional de Educación a Distancia; recomienda el establecimiento de condiciones de estructura y la infraestructura adecuadas para

educación a distancia<sup>9</sup> para su aprovechamiento máximo y abarca dos componentes de gestión:

- Interno, entendido como aquel cuyos lineamientos y rumbo de acción son definidos en su mayor parte, si no en su totalidad, al interior de la institución educativa (atendiendo al principio de autonomía de las Instituciones de Educación Superior) y dentro del cual se analizan como factores la gestión organizacional, la gestión académica y la de calidad.

<sup>9</sup> A este respecto, podría considerarse la metodología CIIES (2009). En el contexto nacional, el Decreto 1295 de 2010 define la infraestructura física como condición de calidad para los programas y establece criterios al respecto.

Cuadro 8. Relación entre las variables críticas para una formación de calidad y los factores del modelo de gestión propuesto

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Cabero (2010).

- Externo, denominado también, de proyección institucional, conformado por aquellos factores que, aunque orientados desde los factores del componente interno, tienen un contexto y alcance que trasciende las fronteras físicas y de gobernabilidad<sup>10</sup> de la institución e inciden directamente en su gestión. Tópicos tales como la orientación al mercado, la responsabilidad social universitaria y la evaluación adquieren una connotación singular en lo que tiene que ver con instituciones de educación superior que ofrecen educación a distancia.

Como complemento al modelo propuesto, se presentan las variables para lograr una forma-

ción de calidad desde la educación a distancia planteadas por Cabero (2010). Al respecto, cabe destacar la incidencia que este autor brinda tanto a aspectos meramente instrumentales y de uso de tecnologías como a la parte pedagógica, la metodología y el papel del tutor y del estudiante, sin olvidar el rol de la institución y lo concerniente a sus aspectos organizativos.

En el Cuadro 8 se muestra en qué forma se relacionan tales variables con los factores que hacen parte del modelo de gestión propuesto.

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

En cuanto a la gestión de calidad, en el contexto nacional, el MEN estableció el carácter estratégico de la existencia e implementación del sistema de gestión de calidad en las instituciones de educación superior dentro de la política revolución

<sup>10</sup> Lolás (2006) asume la gobernabilidad como la condición en la cual, bajo un modelo de gestión declarado y aceptado, el estado de la institución se acerca a la máxima eficacia y efectividad.

educativa (MEN, 2007). Dicho carácter ha sido ratificado por el actual gobierno en el Plan estratégico del sector educativo 2011-2014 (MEN, 2011). Por tal razón, este tópico se considera como factor de estudio prevalente para todas las instituciones de educación superior incluyendo aquellas que ofrecen educación a distancia, con soporte en el marco normativo de la educación superior colombiana, dado que en los arts. 5 y 6 del decreto 1295 de 2010 se establecen parámetros para evaluar las condiciones de calidad tanto de los programas como de carácter institucional. Además, el modelo de gestión propuesto asume factores prioritarios para asegurar la calidad tanto de las IESAD como de los programas ofertados.

La propuesta de este trabajo también incluye la orientación al mercado como parte del modelo de gestión, en razón a la ventaja competitiva que brinda el reconocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes, los grupos de interés y la comunidad en general. Es así como el planteamiento y desarrollo de estrategias tendientes a mantener información del mercado, permitirá a la IESAD establecer políticas consecuentes. En relación con la responsabilidad social universitaria, la inclusión de este factor en el modelo de gestión propuesto obedece a que, aunque la metodología a distancia se ha convertido en una eficaz alternativa para el acceso a la educación (García Aretio, 2001; 2009), es importante para las Instituciones que la ofrecen, reafirmar el rol de la educación superior a distancia para una formación profesional de calidad y acorde con los requerimientos de un contexto social. Para Zamboni y Gorgone (2003), hablar de una "gestión exitosa" implica la evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas. Tal afirmación resulta pertinente para explicar la

inclusión de este factor como parte del modelo propuesto. En educación a distancia, por tanto, no se puede dejar de lado el aspecto evaluativo. Estos tres últimos factores fueron agrupados en un componente externo, dada su connotación en la proyección institucional. Sin lugar a dudas, la definición de estrategias y la formulación de planes y programas correlacionados, así como la estructura organizacional, hacen de la gestión organizacional un factor determinante para la gestión efectiva en IESAD. Como herramientas aplicables en este referente, se hace alusión por un lado, a Thibaut (1994), cuya propuesta teórica fundamenta un modelo de diagnóstico considerable para la gestión administrativa y, por otro, al modelo propuesto por García Martínez et al. (2009) quienes también hacen interesantes aportes para esta gestión en educación a distancia.

Finalmente, como pilar fundamental de toda institución educativa, la gestión académica permite la ejecución de las funciones propias de la universidad: la academia, la investigación y la extensión, por lo cual, todos los esfuerzos institucionales deben estar orientados en procura del mejoramiento de esta gestión, lo cual justifica su inclusión en el modelo propuesto. Como aporte teórico considerable a este respecto, Duart y Lupiañez (2005) ofrecen varias posibilidades en relación con los procesos de aprendizaje (enfocado a los estudiantes), enseñanza (teniendo en cuenta la relevancia del papel del tutor o docente en educación a distancia), gestión del contexto (Entornos tecnológicos de aprendizaje) y Gestión de los recursos de apoyo. Asimismo, el Modelo de Carmen Gil, presentado en García Martínez et al. (2009) determina elementos relacionados con la gestión del aprendizaje en IESAD. Los anteriores argumentos ponen de manifiesto la pertinencia de los factores seleccionados para

el modelo, con el fin de alcanzar una gestión efectiva en las IESAD.

Vale la pena aclarar que el modelo puede ajustarse a los requerimientos y condiciones particulares de cada organización, pues, aunque el desarrollo de este trabajo muestra un acercamiento básico a los factores asociados a la gestión y hace su integración en un modelo, esta es apenas una primera aproximación en la búsqueda de elementos de gestión aplicables en educación superior, para el caso particular, en instituciones de educación superior que ofrecen la metodología a distancia. Queda abierta la discusión en torno al rol de esta metodología en las universidades y la reflexión respecto a la trascendencia de la gestión en las IESAD.

## REFERENCIAS

- Amundsen, Ch. (1993). The evolution of theory in distance education. En: D. Keegan (ed.) (1993), *Theoretical principles of distance education*. Great Britain: Routledge.
- Aparici, R. (2002). Mitos de la educación a distancia y de las nuevas tecnologías. *RIED, Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 5(2), 9-27.
- Blanco, I. (2009). *Diseño de un modelo de gestión integral para las instituciones de educación superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación, CNA*. [Tesis de Maestría en educación]. Universidad de Cartagena, Colombia.
- Blanco, I. & Quesada, V. (2008) *La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior*. Universidad de Cartagena, Colombia.
- Bueno, E. (1993). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. En: E. Bueno, J. Dalmau, & J. Renau, (1993). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Valencia: Real Sociedad de Amigos del País.
- Cabero, J. (2010). *Bases y principios de calidad en los contextos de formación a distancia*. Ponencia XI reunión nacional de educación a distancia. México: Instituto tecnológico de Sonora.
- Cardona, D (2011). *Propuesta de diseño de metodología para evaluar el impacto del e-learning en el proceso de aprendizaje de estudiantes de educación a distancia*. [Tesis de Maestría en Ingeniería de Sistemas y Computación]. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Castells, M. (2003). *Modelos de universidad en la sociedad del conocimiento*. En: Seminario Internacional de la cátedra UNESCO de e-learning de la Universitat Oberta de Catalunya (2003: Barcelona) [Videoconferencia]. UOC.
- Cerda, C. (2002). Educación a distancia: Principios y tendencias. *Revista Perspectiva Educacional*. 39-40, 11-30.
- CIEES (2009). *Metodología general para la evaluación de programas de educación superior a distancia 2010*. México D. F.
- CNA, Consejo Nacional de Acreditación Colombia (2006) *Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado en las modalidades a distancia y virtual*. Serie Documentos Especiales No. 3. Bogotá
- Cookson, P. (2001). La práctica de educación superior a distancia. El ejemplo de la Universidad de Athabasca; la universidad abierta en Canadá. *Revista Edutec No 14*. Recuperado de: [edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec14/cookson.pdf](http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec14/cookson.pdf).
- De Donini, A. & Donini, A. (2003). *La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas*. Documento de Trabajo N° 107, Universidad de Belgrano. Argentina. Recuperado de: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/107\\_donini.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf)
- De Vries, W. & Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575-584.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

- Duart J. & Lupiáñez F. (2005). Gestión y Administración del e-learning en la Universidad. *Revista Universidad y Sociedad del Conocimiento UOC*. 2 (1), 100-105. Recuperado de <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/conclusiones0405.pdf>
- Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Innovar*, Especial en Educación, 25-42.
- Etzioni, Amitai (1979). *Organizaciones modernas*. Madrid: Utea.
- Facundo Á. (2010). El difícil tránsito a la virtualidad: la educación superior a distancia en Colombia luego de tres décadas de desarrollo. En: Pardo & Rama (2010), *La educación superior a distancia: miradas diversas desde Iberoamérica*, Madrid: Virtual Educa-Inteved.
- Fallas, S. (2010). Un sistema de inteligencia interno para la organización inteligente. *Ciencias Económicas* 28(2), 481-524.
- Farfán, D. & Garzón, M. (2006), *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Freire, M. & Teijeiro, M. (2010). Revisión histórica de la garantía de calidad externa en las instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 39(3), 123-135.
- Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109-133
- Galvis, Á., Tobón, M. & Salazar, P. (2008). *Hacia una gestión efectiva de comunidades virtuales: antología*. Bogotá D.C: Artefactos RVT- MEN.
- García Aretio, L. (1987). Hacia una definición de Educación a Distancia. *Boletín informativo de la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia*, 18, 1-9. Recuperado de <http://www.uned.es/catedraunesco-ead/articulos/1987/hacia%20una%20definicion%20de%20educacion%20a%20distancia.pdf>
- García Aretio, L. (1998). Indicadores para la evaluación de la enseñanza en una universidad a distancia. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia (RIED)*, 1 (1), 63-85.
- García Aretio, L. (2001). *La educación a distancia: de la teoría a la práctica*. Barcelona: Ariel.
- García Aretio, L. (2009). ¿Por qué va ganando la educación a distancia? Madrid: UNED.
- García Martínez, V., Hernández M., Santos C. & Fabila A. (2009). La gestión en modalidades de programas a distancia. Estudio de caso. *Apertura: Revista de Innovación Educativa* 11, 20-33
- González Castañón (2006). Modelos de evaluación de la calidad en universidades a distancia: comparación entre el modelo UNED y el modelo UTPL. Ponencia presentada en: *Congreso Mundial de Educación a Distancia*, UNAD, Bogotá, 2006.
- González, O., Fontaneda, I., Camino, M. & Antón, A. (2010). *La responsabilidad social en las universidades españolas 2010*. Grupo de ingeniería y gestión responsable: Universidad de Burgos
- Herrera, G. (2008). Competencias del cuerpo académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. *Educación Superior* 7(1 y 2), 119-144
- Holmberg, B. (1989). *Theory and practice of distance education*. London: Routledge.
- ILCCESD (2009). *Creación y puesta en marcha del CALED*. Recuperado de: <http://www.caled-ead.org/caledingles/images/caled.pdf>
- Ishikawa, K. (1990). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Barcelona: Norma.
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*. 54(4). 1-18.
- McClelland, D. (1973). Testing from competent rather than intelligence. *American Psychologist*. 28, 1-14.
- Martínez, M. (2006). *La calidad del servicio percibida en entornos virtuales de educación superior*. Tesis doctoral. Depto. de Economía y Organización de Empresas. Universidad de Barcelona. España. Recuperado de [www.tdx.cat/bitstream/10803/48524/4/04.MJMA\\_4de13.pdf](http://www.tdx.cat/bitstream/10803/48524/4/04.MJMA_4de13.pdf)
- MEN (2007). Proyecto de modernización en la gestión de las IES. Presentación en PowerPoint. Recuperado de [www.simege.unal.edu.co/...](http://www.simege.unal.edu.co/.../) Pro-



- yecto\_de\_modernizacion\_gestion\_de\_la\_IES\_Ministerio\_de\_Educacion\_Nacional.pdf.
- MEN (2008). *Deserción estudiantil en la educación superior colombiana. Elementos para su diagnóstico y tratamiento*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de [spadies.unian-des.edu.co/spadies2/.../DiagnosticoDesercion](http://spadies.unian-des.edu.co/spadies2/.../DiagnosticoDesercion).
- MEN (2011). *Plan estratégico del sector educativo 2011-2014*. Presentación en PowerPoint. Recuperado de: [www.mineduacion.gov.co/.../articles-266598\\_archivo\\_ppt\\_ministra1.ppt](http://www.mineduacion.gov.co/.../articles-266598_archivo_ppt_ministra1.ppt)
- Mena, M. (2004). América Latina en busca de los nuevos modelos de educación a distancia. En: Mena, M. (comp.), *La educación a distancia en América Latina*, Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Mena, M. (2007), (Comp.) *Construyendo la nueva agenda de la educación a distancia*. ICDE, UNESCO/IESALC. Buenos Aires: La Crujía.
- Mena, M., Rodríguez, L. & Diez, M. (2005). *El diseño de proyectos de educación a distancia: páginas en construcción*. Buenos Aires: La Crujía.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, (11), 171-195.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: concepto, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Moore, M., & Kearsley, G. (1996). *Distance education: a system view*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Moreno-Brid, J. & Ruiz-Nápoles, P. (2009). *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina*. México: CEPAL, Serie Estudios y Perspectivas 106.
- Muñoz-Izquierdo, C. [Núñez M. & Sánchez, H. (Colabs.)]. (2004). *Educación y desarrollo socioeconómico en América Latina y el Caribe: desarrollo de una propuesta para la construcción de indicadores de los efectos de la educación formal en la economía y la sociedad*. México: Universidad Iberoamericana.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press,
- Oblinger, D., & Maruyama, M. (1996). *Distributed learning*. Boulder, Colorado: CAUSE Professional Paper Series.
- Oliveros, L. (2006). Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación*. 17 (1), 101-118.
- Ortega, J. (2000). Diseño, gestión y evaluación de sistemas de enseñanza virtual: formación de especialistas europeos a través del programa MultiPALIO. En: Pérez, R. (Coord.) (2000). *Redes, Multimedia y Diseños Virtuales*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo: Oviedo. Recuperado de <http://www.ugr.es/~sevimeco/biblioteca/distancia/Jose%20Antonio%20Ortega%20Carrillo%20-%20Oviedo%202000.pdf>
- Pérez, M. & Jara, M. (2006). La gestión académica y financiera en la educación virtual. *Apertura. Universidad de Guadalajara* 4(03), 37-49.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Quintero, R. & Cabrera, L. (2008). *Diagnóstico de las expectativas y percepciones de la calidad del servicio en los estudiantes del programa de ingeniería industrial de la universidad del Magdalena*. [Tesis de MBA]. Universidad del Norte. Colombia.
- Rama, C. (2010). La tendencia a la despresencialización de la educación superior en América Latina. *Revista RIED*, 13(1), 39-72.
- Sánchez, M. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas*. Tesis doctoral Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Sánchez, A., Tilli, P., Kraus, G. & Cabero, J. (2011). *La educación a distancia en las Universidades argentinas*. Ponencia I Jornada de enseñanza de la ingeniería. FRBA, Buenos Aires; Argentina.
- Sangrá, A. (2002). *Educación a distancia, educación presencial y usos de la tecnología*. Conferencia Universidad Autónoma de Madrid. 20 de mayo,

- Madrid. Recuperado de [edutec.rediris.es/Revelec2/revelec15/sangra.pdf](http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec15/sangra.pdf).
- Sangrá, A. (2007). Modelo de análisis para la implantación de los sistemas de educación a distancia. En E. Barberá (Coord.), *Educación abierta y a distancia*, Barcelona: UOC.
- Sarmiento, L. (2007). Sistema Colombiano de Educación Abierta y a Distancia, SED. *Revista de la Historia de la Educación en Colombia, RHEC Udenar* 10, 73-100
- Saucedo, M. (2004). *Relación entre enfoques de aprendizaje, rendimiento y satisfacción de los alumnos en un curso de formación profesional ocupacional a distancia*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Sevilla. España
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Tancredi, B. (2011). Apuntes para resignificar la educación a distancia. *Revista RIED* 14(1), 55-72.
- Thibaut, J. (1994). *Manual de diagnóstico en la empresa*. España: Paraninfo.
- Tobón, M. (2007). *Diseño instruccional en un entorno de aprendizaje abierto*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Valenzuela, J. (2007). Imagen social de la educación a distancia. En: M. Mena (Comp.) (2007), *Construyendo la nueva agenda de la educación a distancia*. ICDE, UNESCO/IESALC. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Valenzuela, J. (2010). *Competencias para la modalidad de e-learning*. Ponencia XI reunión nacional de educación a distancia. México; Instituto Tecnológico de Sonora.
- Villardón, L. (2006). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Educación siglo XXI*, 24, 57-76.
- Wright, C., Dhanarajan, G. & Reju, S. (2009). Recurring Issues encountered by Distance Educators in Developing and Emerging Nations. *Revista IRRODL, International Review of Research in Open and Distance Learning*. 10 (1).
- Yee, M. & Miranda, A. (2007). Algunas consideraciones sobre la calidad en Instituciones de Educación a Distancia. En: M. Mena, (Comp.) (2007). *Construyendo la nueva agenda de la educación a distancia*, ICDE, UNESCO/IESALC. Buenos Aires: La Crujía.
- Yusuf, S. & Nabeshima, K. (2007). *Cómo promueven las universidades el crecimiento económico*. Bogotá: Mayol Ediciones. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/docsearch?query=yusuf>
- Zamboni, L. & Gorgone, H. (2003). *Propuestas innovadoras en la gestión académica*. Documento de trabajo. III coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Recuperado de [rapes.unsl.edu.ar/Congresos\\_realizados/Congresos/.../ZAMBONI.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/.../ZAMBONI.pdf)
- Zawacki-Richter, O. (2009). Research Areas in Distance Education: A Delphi Study. *International Review of Research in Open and Distance Learning. Athabasca University*, 10(3), 21-50
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.