

Rivero, María Andrea; Behr, Ariel; Pesce, Gabriela

GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

Gestión Universitaria

2019, vol. 12, no. 2, pp. 1-30

*Rivero, M.A., Behr, A., Pesce, G. (2019). Gestión de la educación a distancia: revisión sistemática de la literatura. Gestión Universitaria. En RIDCA.
<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4767>*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Argentina
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

Management of distance education: systematic review of literature

Resumen

Debido a que las tecnologías, y en particular aquellas relacionadas al ámbito educativo, siguen en constante desarrollo y se espera que continúe la tendencia incremental de alumnos interesados en acceder a la Educación a Distancia (EaD), es preciso acompañar esta modalidad con una adecuada gestión que permita su crecimiento y consolidación dentro del sector educativo. Frente a tal escenario, el objetivo de la presente investigación es determinar cuáles son las características de un modelo conceptual de gestión de la educación a distancia. Se trata de un estudio exploratorio, con abordaje metodológico cualitativo, donde el método a utilizar es la revisión sistemática de la literatura. Por medio del análisis descriptivo y de contenido, es posible determinar cuáles son los componentes de la gestión de la EaD que pueden extraerse de los datos analizados y que permitan complementar aquellos provenientes del modelo teórico tomado como referencia. Entre los principales resultados se puede observar que algunos aspectos se repiten, es decir que se verifica el modelo teórico con los datos obtenidos. No obstante, en la ilustración con datos empíricos también surgen puntos nuevos o amplificadores que permiten una mayor aproximación a la realidad de las instituciones.

Palabras clave

Modelo conceptual de gestión – Educación a Distancia – Revisión Sistemática de la Literatura

Abstract

Due to the fact that technologies, and in particular those related to the educational field, are in constant development and it is expected that the incremental trend of students interested in accessing Distance Education (DE) will continue, it is necessary to accompany this modality with an adequate management that allows its growth and consolidation within the education sector. Faced with such a scenario, the objective of this research is to determine what are the characteristics of a conceptual model of management of distance education. This is an exploratory study, with a qualitative methodological approach, where the method to be used is the systematic review of the literature. By means of the descriptive and content analysis, it is possible to determine which are the components of the management of the DE that can be extracted from the analyzed data and that allow complementing those coming from the theoretical model taken as a reference. Among the main results it can be observed that some aspects are repeated, that is to say that the theoretical model is verified with the data obtained. However, in the illustration with empirical data, new points or amplifiers also appear that allow a closer approximation to the reality of the institutions.

Key Words

Conceptual model of management - Distance Education - Systematic Review of Literature

1. Introducción

Con la difusión masiva de Internet y el avance de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se ha conformado el marco necesario para generar una revolución dentro del área de la educación. Una de las estrategias para dar respuesta a estos cambios es el origen de la Educación a Distancia (EaD), que surge como una oportunidad que permite incentivar el aprendizaje continuo a lo largo de la vida, la formación profesional y la combinación entre estudio y trabajo.

Apoyada en el creciente avance de las TIC y en las exigencias de constante capacitación y actualización propias mercado laboral, la demanda de formación a distancia se encuentra en crecimiento. Ante esta realidad, las instituciones educativas se vieron en la necesidad de adaptar su oferta incorporando, en primer lugar, las TIC para dar soporte a los cursos presenciales y luego, se comenzaron a crear carreras bajo modalidad a distancia. Sin embargo, se trata de organizaciones que en su mayoría fueron creadas y se desarrollaron bajo estructuras ideadas para atención de alumnos presenciales, entonces presentan dificultades a la hora de la gestión, es decir de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con esta nueva modalidad. Este factor, incluso agravado por el pausado desarrollo de legislación y normativas que regulen la EaD, genera inconvenientes en el soporte brindado a los alumnos, los docentes y en la administración de estas instituciones. Por estos motivos, es preciso acompañar la modalidad con una adecuada gestión que permita su crecimiento y consolidación dentro del sector de la educación.

Frente a tal escenario, se requiere determinar cuáles son las características de un modelo conceptual de gestión de la educación a distancia. Ante la diversidad de autores y trabajos en el área, se considera relevante esta investigación al realizar una revisión de la literatura disponible utilizando ciertos criterios predefinidos. De esta manera, el objetivo de la presente investigación es realizar una revisión sistemática de las principales investigaciones que aborden la gestión de la EaD, para establecer el punto de partida y los lineamientos requeridos para futuros estudios.

A continuación del presente apartado introductorio, se expone un breve referencial teórico, seguido de la planificación de la revisión. Luego, en la sección cuatro se ejecuta la selección de los documentos y se extraen los datos, en la cinco se presentan y analizan los resultados, y finalmente se arriba a las conclusiones de la investigación.

2. Referencial teórico

A través de la EaD se busca “flexibilizar el modelo tradicional de enseñanza-aprendizaje para democratizar el conocimiento, por medio de nuevas posibilidades de formación” (Mill, 2015, p. 411). Como indican García Aretio, Ruiz Corbella, Quintanal Díaz, García Blanco & García Perez (2009) y a diferencia de los cursos presenciales, se ofrece a los estudiantes “la posibilidad de jugar con el tiempo, espacio y ritmo de aprendizaje” (p. 64).

En EaD las buenas prácticas recomiendan realizar las siguientes acciones: planificar las necesidades; formular e institucionalizar grupos de proyectos y determinar los procedimientos de comunicación; consolidar los objetivos, resultados y metas de desempeño de la EaD; estudiar los costos, prescripciones y flujos de caja; estudiar los impactos sociales; analizar, asignar y gestionar los riesgos (Oliveira & Cazarini, 2013, p. 74). La implementación y el éxito de la modalidad a través del tiempo están condicionados por una adecuada gestión de la misma.

Para Mill, Brito, Silva y Almeida (2010) el gestor de EaD es el responsable del planeamiento, organización, dirección y control de los procesos de formación dentro de la modalidad. Es decir, para crear las condiciones para un programa exitoso de formación a distancia y asegurando su calidad, debe planear y organizar adecuadamente el sistema de funcionamiento de las etapas, y también debe dirigir-coordinar y controlar todos los factores involucrados en el flujo de las actividades de los cursos dictados (Marafante Sá & Soares Padilha, 2013).

Según los autores Moore y Kearsley (2011), los componentes de un Sistema de Educación a Distancia se pueden agrupar en las siguientes categorizaciones: 1) fuentes de contenido que debe ser enseñado y aprendido; 2) un subsistema para estructurar ese conocimiento en materiales y actividades para los alumnos (creación de un programa o curso); 3) otro subsistema que transmita los cursos para los alumnos (tecnología y medios); 4) tipos de interacción y papeles de los profesores que interactúan con los alumnos a medida que usan esos materiales para transmitir los conocimientos; 5) alumnos en su situación de aprendizaje y 6) subsistema de gestión, con una política y una estructura administrativa para ligar a todas las demás partes. En la Tabla 1 se define lo que los autores entienden por cada uno de estos subsistemas.

Tabla 1: Sistema de Educación a Distancia

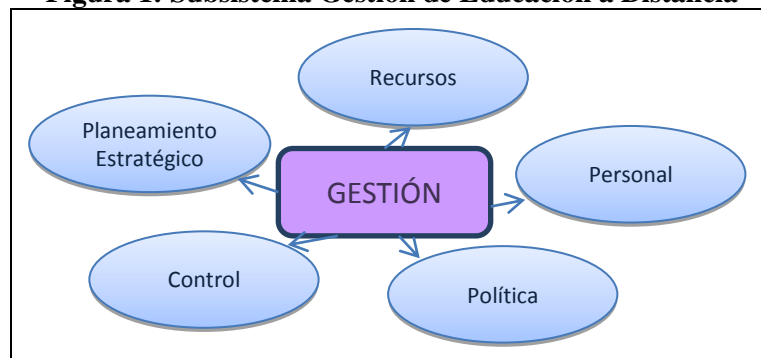
Subsistema	Componentes
Fuente de contenido	Se determina cuál va a ser el conocimiento que será administrado en el programa educativo. Los gerentes se apoyarán en los especialistas en contenido, en el análisis del ambiente social (mercado) y hasta en consultores externos para escoger qué contenido específico será enseñado.
Creación de un programa o curso	Se debe organizar el contenido de acuerdo con aquello que se conoce respecto de la teoría y de la práctica de gestión de la información y de la teoría del aprendizaje. En virtud de que los cursos serán vehiculizados por tecnología también se debe recurrir a especialistas que sepan cómo hacer un mejor uso de la tecnología disponible. Además, se debe planificar la participación de los alumnos y determinar mecanismos de monitoreo y evaluación.
Tecnología y medios	Se relaciona con la selección y la integración de las tecnologías y medios que permiten disponibilizar el material y la interacción entre los alumnos y los instructores.
Interacción y papeles del profesor de EaD	Comprende los tipos de interacción, que serán alumno-contenido, alumno-instructor y alumno-alumno, así como los distintos papeles del profesor a distancia, que deberá cumplir funciones de enseñanza, actividades de monitoreo del progreso del alumno y también funciones de apoyo a los estudiantes.
Alumno de EaD	Es un tipo de alumno que presenta características particulares. Se deben contemplar los factores que afectan el éxito de los alumnos, las razones de abandono, sus actitudes y nivel de satisfacción, para lo cual se deben instrumentar servicios de orientación y acompañamiento.
Gestión	Subsistema en el que se realiza el planeamiento estratégico, la administración de un programa de EaD, la determinación del cuadro de colaboradores, los centros de apoyo al alumno, bibliotecas y locales de teleconferencias, decisiones sobre presupuestos, evaluación de la calidad, políticas institucionales o del Estado e implementación de cambios organizacionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Moore y Kearsley (2011)

Luego, de acuerdo a estos autores el subsistema de Gestión (6) presenta los siguientes componentes representados en la Figura 1: 1) Planeamiento Estratégico, que abarca aquellos procesos que incluyen la definición de la visión y misión, metas y objetivos en relación a la EaD, escoger entre las opciones posibles para asegurar que las metas puedan ser alcanzadas con una calidad aceptable y con los recursos disponibles, evaluación continua de las

tendencias que pudieran afectar los cursos y programas, acompañar las opciones tecnológicas emergentes que podrían aportar mayor eficiencia (decisiones respecto a qué tecnología adquirir), proyectar las necesidades futuras de recursos y de capital y tomar las medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad en el largo plazo. 2) Recursos, que incluye la administración de los programas de EaD, contemplando todos los eventos y actividades que apoyan el proceso de educación formal (decidir qué cursos ofrecer, matricular a los alumnos, cobrar tasas, ofrecer becas y mantener la contabilidad, entre otros), determinar la localización de los centros de apoyo al alumno, bibliotecas y locales de teleconferencias y tomar decisiones relacionadas al presupuesto, principalmente relativas a prioridades y asignación de los recursos. 3) Personal, enfocado en la determinación del cuadro de colaboradores necesarios para crear y operar los programas a distancia, así como el entrenamiento y orientación necesaria y el monitoreo y evaluación de los mismos. 4) Control, donde se realiza la evaluación de la calidad de todas las actividades administrativas y de todos aquellos factores que impacten en la calidad de los productos y servicios de una institución (como la cantidad y calidad de consultas y matrículas, el éxito y satisfacción de los alumnos, la satisfacción del cuerpo docente y la calidad de los materiales, entre otros). Y finalmente, 5) Política, contemplando el conjunto de principios relativamente generales en función de los cuales los gestores pueden enmarcar sus decisiones, tanto a nivel institucional así como aquellos provenientes del nivel gubernamental, y que permitan la implementación de cambios en la institución.

Figura 1: Subsistema Gestión de Educación a Distancia



Fuente: Moore y Kearsley (2011)

3. Método de investigación

Se trata de un estudio exploratorio, con abordaje metodológico cualitativo, donde el método a utilizar será la revisión sistemática de la literatura.

El instrumento de recolección de datos será el relevamiento de documentos, que serán analizados mediante las técnicas de análisis descriptivo y de contenido.

El proceso de revisión sistemática y flexible, se debe realizar siguiendo determinados pasos. Concretamente, para realizar esta revisión, se propone seguir las tres etapas establecidas por Tranfield, Denyer y Smart (2003) que consisten en planificación, ejecución y análisis y presentación de resultados.

Durante la etapa de planificación se debe establecer la pregunta de investigación, realizar la selección de las fuentes de información y determinar los criterios de selección de los documentos que se utilizarán en la etapa de análisis posterior, lo cual se presenta a continuación.

Pregunta de investigación

Para poder focalizar en el tema de estudio se debe formular la pregunta de investigación, que debe estar en concordancia con el objetivo planteado. Esta pregunta “es crítica para la revisión sistemática, ya que otros aspectos del proceso fluyen a partir de ella” (Tranfield et al., p. 215). En el presente estudio, la pregunta que se debe responder es ¿cuál es el perfil de las investigaciones que abordan la temática de la gestión de la educación a distancia?

Selección de fuentes

En este punto se deben elegir aquellas fuentes que van a ser utilizadas para la búsqueda de los documentos primarios sobre los cuales se realizará el análisis.

Como fuente de información se recurre a documentos disponibles en Internet y bibliotecas digitales, con averiguaciones avanzadas en determinados motores de búsqueda de acuerdo a las palabras clave establecidas. Concretamente, las fuentes utilizadas son: Web of Science, EBSCO, Science Direct, Scopus y Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la República Argentina.

Criterios de selección

Luego de definir la pregunta de investigación y de determinar las fuentes de información, es necesario establecer qué criterios se van a utilizar para seleccionar los documentos a ser analizados. Con tal motivo, se definen las palabras clave que van a ser introducidas en los motores de búsqueda tanto en idioma inglés como en español.

A continuación en la Tabla 2 se puede observar las prácticas adoptadas para realizar la búsqueda.

Tabla 2: Diseño de la investigación

Revisión sistemática	Prácticas adoptadas
Pregunta de investigación	¿Cuál es el perfil de las investigaciones sobre gestión de la educación a distancia?
Período analizado	2007-2017
Bases de datos consultadas	<ul style="list-style-type: none"> • Web of Science • EBSCO • Science Direct • Scopus • Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la República Argentina (BECyT)
Criterios de búsqueda	<p>Artículos que contengan en el título los siguientes términos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En inglés: <i>e-learning management, e-learning administration, distance education management, distance education administration, m-learning management, m-learning administration, mobile-learning management, mobile-learning administration, b-learning management, b-learning administration, blended learning management y blended learning administration</i> • En español: <i>gestión educación a distancia, administración educación a distancia, gestión educación semipresencial, administración educación semipresencial, gestión enseñanza a distancia, administración enseñanza a distancia, gestión enseñanza semipresencial, administración enseñanza semipresencial, gestión educación virtual, administración educación virtual, gestión aprendizaje a distancia y administración aprendizaje a distancia</i>
Análisis de datos	Análisis descriptivo y análisis de contenido

Fuente: Elaboración propia

Ejecución de la selección y extracción de datos

En base a lo establecido durante el proceso de planificación, se obtiene una selección de documentos científicos que servirán para realizar el proceso de extracción de los datos necesarios para el análisis posterior. Los datos fueron recolectados entre el 27 y 28 de marzo de 2017.

A partir de los resultados obtenidos en cada uno de los buscadores, se copian los títulos de la totalidad de las publicaciones halladas, se tabulan en una planilla de cálculo Microsoft Excel y se realiza una depuración de los mismos para eliminar aquellos que se encuentran duplicados. Así se obtiene un total de 596 títulos.

Debido a que la cantidad de resultados obtenidos en idioma español es relativamente baja (asciende a solo el 4,2%), se toma de los mismos el título en idioma inglés y para aquellos que no están traducidos se recurre a un traductor *online* para efectuarlo. De esta manera todos los títulos quedan expresados en idioma inglés.

4. Presentación y análisis y de los resultados

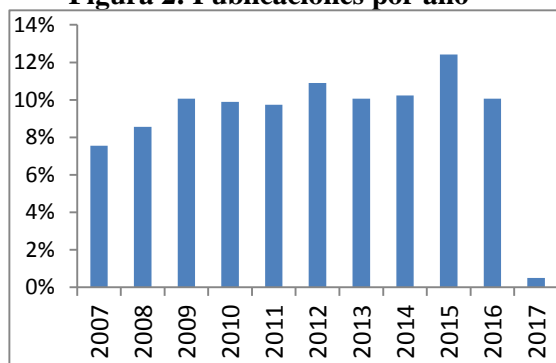
Presentación de resultados globales

Para comenzar la aproximación a los datos obtenidos, se comienza con identificar para cada artículo, la fuente y año de publicación y los autores.

Respecto al volumen de publicaciones por año se observa homogeneidad en los últimos diez años (Figura 2), donde la mayoría se encuentra en el año 2015 con el 12,4%. Se destaca el hecho que la cantidad correspondiente a 2017 es marcadamente inferior porque los datos se recolectaron en el mes de marzo de ese año. La cantidad de autores en un 29,9% está conformada por duplas, seguida por un 23,5% que publica de manera individual y un 22% presenta tres autores (Figura 3).

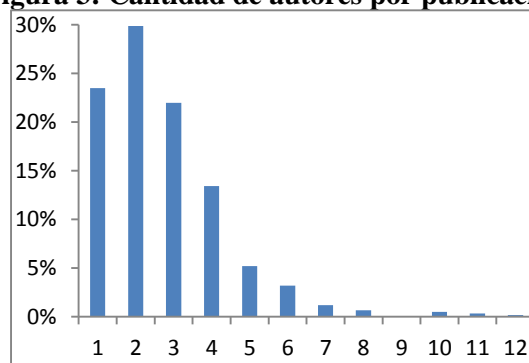
Respecto al país de origen de las publicaciones consultadas (Tabla 3) se observa diversidad, siendo los predominantes por mayoría los Estados Unidos con el 20,8% y el Reino Unido con 17,6%. Se destaca la presencia de un solo país de habla hispana, que es España con el 8,4%, y a Brasil como el único latinoamericano alcanzando el 3,9% de los artículos.

Figura 2: Publicaciones por año



Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Cantidad de autores por publicación



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Publicaciones por país

País	Cantidad de publicaciones	Porcentaje
Estados Unidos	124	20,8%
Reino Unido	105	17,6%
Sin identificar	68	11,4%
España	50	8,4%
China	25	4,2%
Brasil	23	3,9%
Alemania	18	3,0%
Turquía	15	2,5%
Rumania	14	2,4%
Suiza	14	2,4%
Grecia	11	1,8%
India	11	1,8%
Países Bajos	10	1,7%
Canadá	10	1,7%
Francia	8	1,3%
Otros	90	15,1%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Publicaciones por fuente

Fuente	Cantidad de publicaciones	Porcentaje
Int. Conf. of Education, Research & Innovation	15	2,5%
Libro	15	2,5%
Procedia Social & Behavioral Sciences	15	2,5%
Int. Conf. on Education & New Learning Technologies	14	2,4%
Int. Scientific Conf. eLearning & Software for Education	12	2,0%
Int. Conf. on e-Learning	9	1,5%
Int. Technology, Education & Development Conf.	8	1,3%
Knowledge Management & E-Learning: An Int. Journal	8	1,3%
Turkish Online Journal of Distance Education	8	1,3%
Int. Journal of Emerging Technologies in Learning	7	1,2%
Computers & Education	6	1,0%
European Conf. on e-Learning	6	1,0%
Int. Conf. on Virtual Learning	4	0,7%
Int. Journal of E-Learning & Distance Education	4	0,7%
Journal of e-Learning & Knowledge Society	4	0,7%
Otros	461	77,4%

Fuente: Elaboración propia

En relación a las fuentes de donde se pueden obtener los artículos, existe una amplia heterogeneidad y las más frecuentes con apenas el 2,5% son la *International Conference of Education, Research & Innovation*, que se celebra anualmente y convoca a docentes, investigadores y profesionales del sector de la educación, el periódico *Procedia Social & Behavioral Sciences* que publica artículos provenientes de los anuarios de conferencias que tienen convenio con su editorial (*Elsevier*) y la misma proporción se originan en libros (Tabla 4).

Continuando con el análisis, del listado completo de títulos se procede a eliminar las palabras clave utilizadas en el proceso de búsqueda y con los nuevos resultados se elabora una “nube de palabras” (*tag cloud*) para representar visualmente aquellas con mayor cantidad de repeticiones. Se considera el criterio de agrupamiento de palabras similares y tomando las primeras 20 que más se repiten en los títulos, se obtienen los resultados que se muestran en la Figura 4.

Figura 4: Nube de palabras de todas las publicaciones



Fuente: Elaboración a partir de los resultados obtenidos usando software Nvivo

A partir de la nube de palabras, se pueden observar aquellos términos que presentan mayor número de repetición entre las publicaciones, estableciendo una relación directa entre el tamaño gráfico de la palabra y la cantidad de repeticiones o frecuencia de aparición del término.

Para poder determinar cuál es el significado que se otorga a estos términos, es preciso determinar de qué manera se combinan con otras palabras, para lo cual se analizan los títulos de las investigaciones.

La mayor cantidad de repeticiones aparece en la palabra “*systems*”, la cual en el 39,2% de las repeticiones aparece combinada para hacer referencia al término “*learning management system*” (LMS), es decir al Ambiente Virtual de Aprendizaje (AVA) que “es un conjunto integrado de *software* que permite la administración, seguimiento, generación de informes, documentación y entrega de cursos de aprendizaje electrónico o programas de educación a distancia” (Arpaci, 2017, p. 54). Se destaca que la expresión “*management system*” se repite en un 58,8%, combinada además de con la palabra “*learning*”, con “*knowledge*” y “*course*”.

La palabra “*knowledge*” en la mayoría de las repeticiones (87,2%) aparece en combinación con la palabra “*management*” para hacer referencia a la expresión “*knowledge management*” es decir al proceso de gestión del conocimiento que es un área de investigación que ha tomado relevancia en los últimos tiempos. Puede definirse como el “uso de procesos para crear, compartir, almacenar y aplicar conocimientos en la organización para obtener ventajas competitivas y sobrevivir dentro de la economía basada en el conocimiento actual” (Shamizanjani, Naeini, & Nouri, 2013, p. 474).

En la repetición de “*learning*” se observa gran diversidad de conexiones, siendo la mayoría para referirse nuevamente al término “*learning management system*” (39,7%) en concordancia con los resultados para el análisis previo del término “*system*”.

El término “*educational*” y sus similares, presenta variedad aunque en la generalidad representada por el 30,9%, aparece combinada como “*higher education*” indicando que se trata de una investigación en el ámbito de la educación superior o universitaria. Luego, un 13,9% se refieren a “*management education*” porque se trata de estudios en ámbitos de formación en administración o gestión.

En el quinto lugar se ubica “*based*” que es una palabra que por sí sola no brinda información sobre su intención de uso. Presenta variedad de conexiones, siendo la preponderante con “*ontology*” (“*based on ontology*”, “*ontology-based*” y “*ontology based*”) en un 19,7%, para

indicar que la publicación tiene vínculo con la ontología, que es un término propio del área informática. Se define como “una representación de un conocimiento existente en una estructura taxonómica con relaciones semánticas entre los conceptos” (Sridharan, Deng, & Corbitt, 2011, p. 119). Luego, un 6,6% de repeticiones se alcanza con tres combinaciones: “*system based*”, “*management based*” y “*web-based e-learning*”.

El siguiente vocablo es “*course*” que en el 39,9% se usa para referirse a “*management course*” o “*course management*”, indicando referencia a la gestión de algún tipo de curso, mientras que el 21,3% alude a los cursos de aprendizaje (“*learning course*”).

La séptima palabra es “*using*” que toma sentido combinada para exponer el uso de la educación a distancia (“*using e-learning*”, “*use of e-learning*” y “*use e-learning*”) en 19,7% de las ocasiones.

Analizando la repetición de “*study*”, la mayor frecuencia (51,9%) se alcanza con “*study case*”. Luego aparece conectada con “*empirical*”, “*exploratory*”, “*pilot*” y “*descriptive*” en un 18,5%. Es decir, todas estas publicaciones adoptan la forma metodológica de un estudio de caso, que puede ser práctico, exploratorio, piloto o descriptivo.

Seguidamente, “*student*” se combina de forma diversa, siendo en mayor proporción (15,4%) para referir a la opinión, percepciones o perspectivas de los alumnos, y luego, en un 13,5%, para indicar que se indaga a estudiantes de gestión o administración (“*management students*”, “*students in management*” y “*administration students*”).

La aparición de “*university*” puede indicar el ámbito de aplicación de la investigación, y en un 24,4% refiere a “*university of*” y continúa con el nombre o localización de la institución. Seguidamente presenta diversidad de ligaciones como “*management/ administration university*” y “*technical university/universities*” (8,9% en ambos casos) para aludir al tipo de institución en que se basa la publicación.

El término “*development*” se combina en forma heterogénea y solo se destaca un 13,6% para aludir al desarrollo de la educación a distancia (“*developing e-learning*” o “*e-learning development*”).

Considerando la frecuencia de la palabra “*case*” se observa que se reitera 40 veces. Del análisis se desprende que el 70% tiene la frase “*case study*” en su título, concordando con lo expresado para “*study*”. Además, el 20% se combina como “*the/a case of*”, es decir que en estas frases puede inferirse que se trata de investigaciones que tienen formato metodológico de estudios de caso.

En el decimotercer lugar, el término “*project*” en el 71,1% expresa como gestión de proyectos (“*project management*”) y un 13,2% como proyectos de educación a distancia (“*e-learning project*”).

Cuando se utiliza “*model*”, la mayor proporción de apariciones (31,6%) se dispone con algún término vinculado a la educación a distancia, para describir un modelo para tal modalidad (ejemplo: “*e-learning model*”, “*model for distance education*” y “*modeling e-learning*”, entre otros). Luego se muestra como una expresión de “*modelo de gestión*” o “*modelo para la gestión*” en el 15,8% de las oportunidades.

La palabra “*approach*” se usa conjuntamente con “*learning*” en el 18,8% y con “*management*” en el 15,6% para referirse a un enfoque de enseñanza o de gestión, respectivamente.

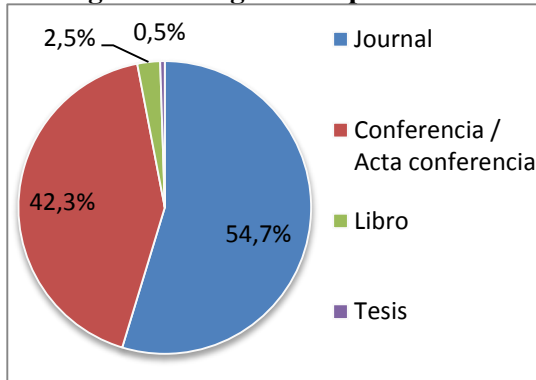
De manera similar a la anterior definición, “*program*” también se conecta con “*learning*” o “*education*” en el 34,4% y con “*management*” en el 21,9% de las reiteraciones indicando que se trata de programas educativos y de gestión en cada caso.

Al mencionar “support” se hace en forma conjunta en el 15,6% con el término “management” (“management support”) y con “e-learning” (“support of e-learning” y “supporting e-learning”).

El término “integration” en el 20% se expresa como “integration of e-learning” o semejantes (“integrated e-learning” e “integration in the e-learning”) seguida del 16,7% que se refiere a la “integración de la gestión del conocimiento” (“integration of knowledge management”).

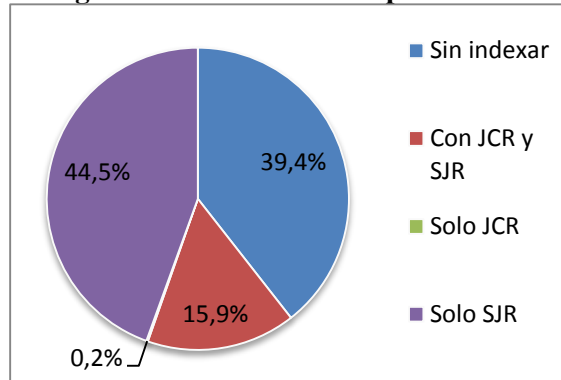
Finalmente, “environments” se enuncia en 59,4% de las veces para representar un “entorno de aprendizaje”.

Figura 5: Origen de la publicación



Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Indexación de la publicación

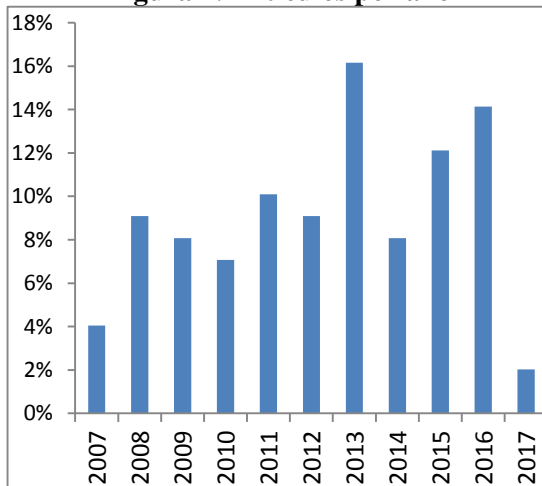


Fuente: Elaboración propia

Se prosigue el análisis considerando el origen de las publicaciones. En la Figura 5 se observa que la mayoría provienen de un *Journal* o Revista, alcanzando un 54,7%, seguida de un 42,3% que fueron publicadas en las Actas de eventos científicos, tales como Conferencias, Congresos o Simposios.

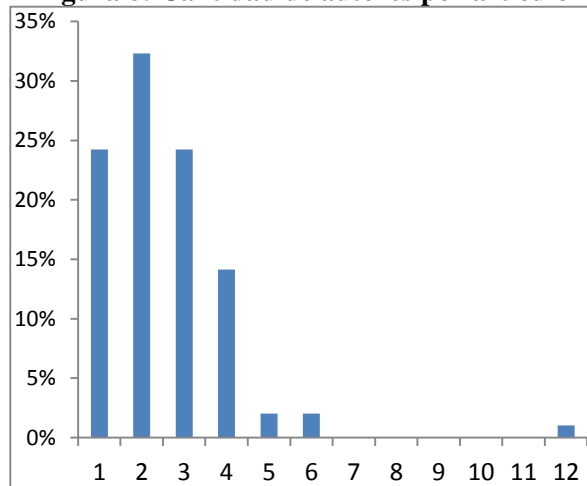
Para determinar la relevancia de la fuente de cada publicación, se recurre a los índices de citación, concretamente al *Journal Citation Report (JCR)*, que es un indicador de calidad que mide el impacto de una revista en función de las citas recibidas por los artículos y obtenidas de *Web of Science*. Además, se considera la información publicada en *SCImago Journal Rank (SJR)* que muestra los indicadores de publicaciones incluidas en *Scopus*. En la Figura 6 se ilustra que el 44,5% de las revistas cuenta únicamente con indicador SJR y el 0,2% tiene solo indicador JCR. Aquellas publicaciones que tienen las dos medidas, JCR y SJR, ascienden al 15,9% y las que se encuentran sin indexar en estos dos factores son el 39,4% de las mismas.

Figura 7: Artículos por año



Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Cantidad de autores por artículo



Fuente: Elaboración propia

Debido a la amplia cantidad de artículos y para poder profundizar el análisis, es necesario determinar criterios para efectuar una nueva selección y limitar esta cuantía, entonces se busca jerarquizar estas publicaciones y se recurre a los índices de citación, ya mencionados e indicados en la Figura 6.

A partir de estos datos, se elabora un ordenamiento de las publicaciones, sobre el cual es menester aplicar determinados criterios para seleccionar las de mayor impacto. Los aspectos a tener en cuenta son: que estén indexadas, que tengan al menos un área de conocimiento afín a las Ciencias Sociales y que provengan de una revista.

De este procedimiento se obtiene un total de 160 registros. Para cada uno, se examina el resumen (*abstract*) para determinar si están relacionados con el objetivo de la investigación. Se pueden descartar un total de 61 artículos, debido a que tienen una clara orientación hacia las Ciencias de la Computación, Ingeniería o Matemática. Con los 99 restantes, se repiten los análisis efectuados para la totalidad de los datos para detectar similitudes y diferencias.

Comenzando con el año de los artículos (Figura 7) también se observa homogeneidad en los últimos diez años, siendo 2013 el de mayor volumen (16,2%) seguido de 2016 (14,1%). La tendencia parece indicar que es un tema que continúa siendo objeto de estudio y que las revistas están interesadas en estas publicaciones. Respecto a la cantidad de autores (Figura 8), continúa siendo mayoría las duplas que alcanza el 32,3%, seguida de autores individuales y en tríos que representan el 24,2% en ambos casos.

Respecto al país de origen de los 99 artículos (Tabla 5) se mantiene la tendencia predominante, aunque se invierte su orden, del Reino Unido con 24,2% y los Estados Unidos con 23,2%. Entre los latinoamericanos, se suma a Brasil (con 5,1%) la República Bolivariana de Venezuela (3%). Además, este último junto con España (2%) aumenta la representación de los dos únicos países de habla hispana.

En relación a la revista o periódico que origina los artículos, y como se observa en la Tabla 6, la mayoría se obtienen de *Computers & Education* y de *Turkish Online Journal of Distance Education* (5,1% en ambos). La primera, de la editorial *Elsevier*, recibe publicaciones sobre el uso pedagógico de la tecnología digital, combinando el área de las Ciencias de la Computación con las Ciencias Sociales. Mientras que la segunda es propia de las Ciencias Sociales, y es una revista trimestral de formato electrónico dedicada a la temática de la Educación a Distancia.

Para continuar comparando los resultados, se elabora una nueva Nube de Palabras para representar cuáles son las más frecuentes, eliminando previamente las palabras clave utilizadas en la búsqueda tal como se explicó al elaborar la nube anterior. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 9.

Comparando con los resultados para la totalidad de las publicaciones, se aprecia que *systems* continúa siendo la palabra más frecuente, y las tres que la siguen también se mantienen (*knowledge, learning y education*).

Los términos que aparecen como nuevos para estos artículos son: *effectiveness, distance, online, perceptions, tools y enhanced*. Examinando el contexto en que se presentan, cuando se habla de eficacia se usa conjuntamente con educación o educación a distancia en el 75% de las menciones. El vocablo “distancia” no marca ninguna tendencia porque se usa de modo totalmente heterogéneo. En los siguientes términos, para “*online*” la mayor frecuencia es para presentar las universidades en línea (33,3%); “*perceptions*” se usa aludiendo a las percepciones de profesores (50%) y de estudiantes (33,3%); en el 66,6% “*tools*” se combina con “*e-learning*” y finalmente “*enhanced*” en el 80% de sus apariciones apunta a mejoras en la educación, tradicional o a distancia.

Tabla 5: Artículos por país

País	Cantidad artículos	Porcentaje
Reino Unido	24	24,2%
Estados Unidos	23	23,2%
Turquía	9	9,1%
Suiza	6	6,1%
Alemania	5	5,1%
Brasil	5	5,1%
China	4	4,0%
India	3	3,0%
Venezuela	3	3,0%
Canadá	2	2,0%
España	2	2,0%
Italia	2	2,0%
Países Bajos	2	2,0%
Polonia	2	2,0%
Rumania	2	2,0%
Otros	5	5,2%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Artículos por revista

Revista	Cantidad artículos	Porcentaje
Computers & Education	5	5,1%
Turkish Online Journal of Distance Education	5	5,1%
Turkish Online Journal of Educational Techn.	4	4,0%
Int. Journal of Emerging Techn. in Learning	3	3,0%
Int. Journal of Knowledge & Learning	3	3,0%
Journal of Educat. Techn. & Society	3	3,0%
Knowledge Management & E-Learning: An Int. Journal	3	3,0%
Educação & Sociedade	2	2,0%
Int. Journal of Mobile Learning & Organisation	2	2,0%
Int. Journal of Project Management	2	2,0%
Research in Learning Technology	2	2,0%
Revista Espacios	2	2,0%
The Int. Review of Research in Open and Distributed Learning	2	2,0%
Advanced Science Letters	1	1,0%
African Journal of Business Management	1	1,0%
Otras	59	59,8%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Nube de palabras de títulos de artículos seleccionados



Fuente: Elaboración a partir de los resultados obtenidos usando software Nvivo

Resultados según categorías de la literatura

Posteriormente, para estos 99 artículos seleccionados se elaboran categorías que permitan una agregación según el tema principal que abordan. Con la intención de reducir la subjetividad se toma como categorización a cada uno de los componentes de un Sistema de Educación a Distancia según los autores Moore y Kearsley (2011), descritos en el referencial teórico. De esta forma, los artículos se pueden agrupar como se exhibe en la Tabla 7. Debido a la existencia de documentos referidos al área de Gestión de Conocimiento, y al no adaptarse a

las categorías existentes en la literatura de referencia, se decide crear una nueva para complementar la clasificación y poder reflejar esta situación.

Tabla 7: Artículos por categorías

Categorías	Cantidad de artículos	Porcentaje
Tecnología y medios	26	26,3%
Alumno de EaD	22	22,2%
Gestión	21	21,2%
Creación de un programa o curso	13	13,1%
Interacción y papeles del profesor de EaD	2	2,0%
Fuente de contenido	1	1,0%
Gestión de conocimiento	14	14,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Moore y Kearsley (2011)

La mayor cantidad de artículos (26,3%) se agrupa alrededor de Tecnología y medios, entre los cuales se aborda el diseño, adopción, aceptación y evaluación del funcionamiento de los ambientes virtuales de aprendizaje.

Seguidamente, al referirse al Alumno de EaD se mide el nivel satisfacción respecto a la modalidad y su impacto en la actitud del estudiante, también trata sobre factores que afectan el progreso, las razones que pueden llevarlos al abandono de los estudios y la gestión de los tiempos de este tipo particular de alumnos.

En tercer lugar, el 21,2% de los artículos se congrega dentro de la categoría de Gestión y son analizados en profundidad en las subsecciones 5.3 y 5.4.

Continuando con las categorías de la literatura, el 13,1% se relacionan con aspectos de la Creación de un programa o curso abordando el diseño y la implementación de algún curso a distancia, relato de experiencias reales y evaluaciones dentro de la modalidad.

Luego, el 2% se refiere a la Interacción y los papeles de profesor, mencionando los conflictos de roles que pueden originarse con la EaD, y solo el 1% a la determinación de la Fuente de contenido en el cual se determina cuál es el conocimiento crítico que debe contener un determinado programa de capacitación.

Adicionalmente a las categorías de Moore y Kearsley, y como se mencionó previamente, el 14,2% alude al campo de la Gestión de Conocimiento, en los cuales se propone la EaD como una herramienta para gestionar el conocimiento o formas de integrar estos dos campos a partir del uso de las tecnologías.

Análisis descriptivo de los artículos de Gestión

Centrando el análisis en aquellos relacionados al subsistema de Gestión, la cantidad de publicaciones se reduce a 21, que se agrupan de acuerdo a los componentes identificados por Moore y Kearsley (2011), tal como se muestra en la Tabla 8.

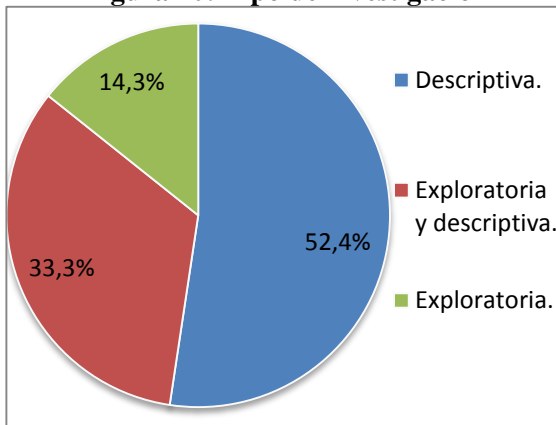
Tabla 8: Artículos de Gestión por categorías

Categorías	Cant. de artículos	Porcentaje
Planeamiento Estratégico	2	9,5%
Recursos	5	23,8%
Personal	5	23,8%
Control	5	23,8%
Política	4	19,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Moore y Kearsley (2011)

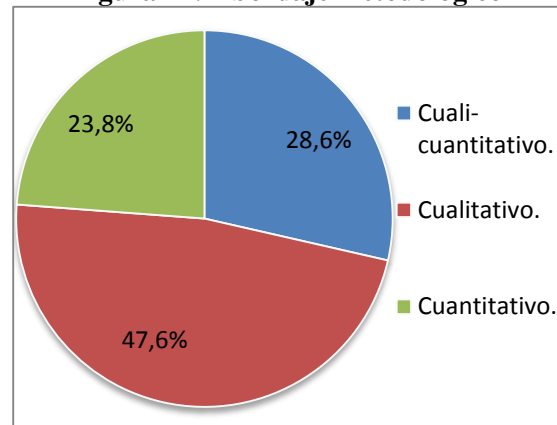
En relación a los aspectos metodológicos de los artículos, el tipo de investigación elegido mayormente es el descriptivo (52,4%), seguido de estudios que combinan las tipologías exploratoria y descriptiva (33,3%) como se aprecia en la Figura 10. Respecto al abordaje metodológico, el 47,6% es cualitativo, el 28,6% combina lo cualitativo con lo cuantitativo, y el 23,8% es solo cuantitativo (Figura 11). La mayoría de los artículos, alcanzando el 57,1%, realiza un estudio de caso como método de investigación, mientras que el 19,05% realiza un relevamiento de campo y el mismo porcentaje un relevamiento bibliográfico (Figura 12). En relación a los instrumentos de recolección de datos y como se representa en la Figura 13, la encuesta y la recolección bibliográfica son los más utilizados (28,1%), seguidos de la revisión documental (21,9%). Se destaca que el 52,4% recurre solo a un instrumento para relevar datos, el 33,3% triangula dos elementos, y el 9,5% utiliza tres.

Figura 10: Tipo de investigación



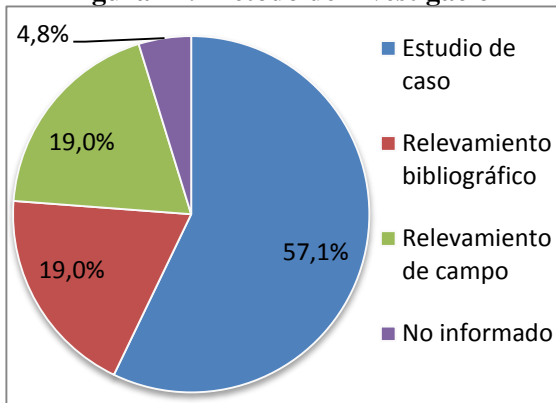
Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Abordaje metodológico



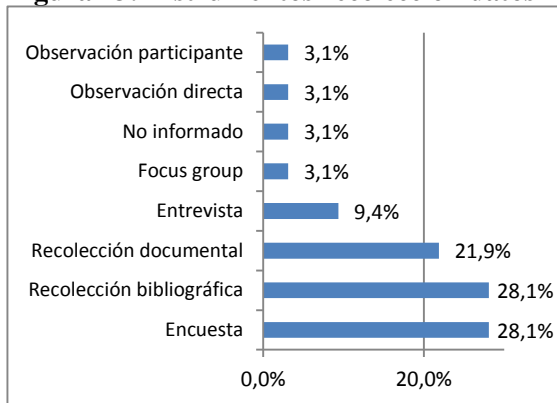
Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Método de investigación



Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Instrumentos recolección datos



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 9 se presenta cada uno de los artículos, con sus autores, revista de origen y año de publicación, agrupados en función a las categorías ya mencionadas.

Tabla 9: Artículos de Gestión por categorías

Categoría	Id. Art.	Artículo	Autores	Revista	Año
Planeamiento estratégico	117	<i>Project management for executing distance education programs</i>	Badiru, A. & Jones, R.	Journal of Professional Issues in Engineering Education & Practice	2012
	160	<i>Using management procedure gaps to enhance e-learning implementation in Africa</i>	Awidi, I. & Cooper, M.	Computers & Education	2015

Categoría	Id. Art.	Artículo	Autores	Revista	Año
Recursos	30	<i>Challenges and prospects facing the management of the coordinators of the poles of distance education: the case of poles tied to the UAB undergraduate degree in business administration distance UFSC</i>	Azevedo, P.; Costa, A. & da Rosa, R.	Revista Espacios	2012
	57	<i>E-learning investment risk management</i>	Angelou, G. & Economides, A.	Information Resource Management Journal	2007
	120	<i>Quality computer assisted mobile learning (caml) and distance education leadership in managing technology enhanced learning management system (telms) in the malaysian public tertiary education</i>	Luck, L.T.	International Journal of Interactive Mobile Technologies	2009
	131	<i>Strategic management of distance education systems in Brazil and Portugal: about the educational flexibility</i>	Mill, D.	Educação & Sociedade	2015
	137	<i>Technological system management of contents in the form of distance education</i>	Fernandez Barrera, L. & Soto Soto, A.	Revista Opción	2015
Personal	48	<i>Educators' perceptions, attitudes and practices: blended learning in business and management education</i>	Benson, V.; Anderson, D. & Ooms, A.	Research in Learning Technology	2011
	79	<i>Key factors to instructors' satisfaction of learning management systems in blended learning</i>	Al-Busaidi, K. & Al-Shihi, H.	Journal of Computing in Higher Education	2012
	105	<i>Measuring lecturers' perception of transition to e-learning systems and digital divide: a case study in school of business administration of istanbul university</i>	Mercangöz, B.; Çılan, Ç. & Balaban, M.	International Journal of E-Adoption	2011
	108	<i>Outstanding knowledge competences and web 2.0 practices for developing successful e-learning project management</i>	Palacios-Marqués, D.; Cortés-Grao, R. & Lobato Carral, C.	International Journal of Project Management	2013
	136	<i>Teachers' views of using e-learning for non-traditional students in higher education across three disciplines at a time of massification and increased diversity in higher education</i>	Allan, H.; O'Driscoll, M.; Simpson, V. & Shawe, J.	Nurse Education Today	2013
Control	20	<i>Applicability of lean thinking in the management of education processes the distance of a higher education institution</i>	Pillon, A.; Freitas Filho, F.; Misagui, M. & dos Santos, A.	Revista Espacios	2015
	58	<i>E-learning process management and the e-learning performance: results of a european empirical study</i>	Ćukušić, M.; Alfirević, N.; Granić, A. & Garača, Z.	Computers & Education	2010
	71	<i>Factors affecting effectiveness in e-learning: an analysis in production management courses</i>	Martínez-Caro, E.	Computer Applications in Engineering Education	2011

Categoría	Id. Art.	Artículo	Autores	Revista	Año
	121	<i>Quality management in course development and delivery at the university of the West Indies Distance Education Centre</i>	Thurab-Nkhosi, D. & Marshall, S.	Quality Assurance in Education	2009
	128	<i>Standards and costs for quality management of e-learning services</i>	Stoica, M. & Ghilic-Micu, B.	Amfiteatru Economic	2009
Política	54	<i>E-learning change management: challenges and opportunities</i>	Parlakkilic, A.	Turkish Online Journal of Distance Education	2013
	75	<i>Innovation management in distance education</i>	Araújo, E.; Oliveira Neto, J.; Cazarini, E. & Oliveira, S.	Revista Gestão & Produção	2013
	104	<i>Management's perspective on critical success factors affecting mobile learning in higher education institutions - an empirical study</i>	Alrasheedi, M.; Capretz, L. & Raza, A.	Journal of Educational Computing Research	2016
	114	<i>Politics and management of the superior education in the distance: new regulatory landmarks?</i>	Dourado, L.	Educação & Sociedade	2008

Fuente: Elaboración propia a partir de Moore y Kearsley (2011)

Comenzando con la categoría Planeamiento Estratégico (Tabla 10), el artículo 117 indica que la implementación de programas de EaD puede asemejarse a la gestión de proyectos. Se mencionan los pasos a seguir para la ejecución de proyectos de EaD: identificación, definición, planificación, organización, asignación de recursos, programación de tareas, rastreo, control y reducción progresiva. A partir de un estudio de caso se representa esta secuencia realizada por el gestor de un proyecto mostrando que para una correcta gestión, se requiere establecer una relación balanceada entre los componentes de la estructura de EaD: personas, recursos y procesos. El artículo 160 también con un estudio de caso y relacionado a la adopción de la modalidad, muestra cómo una universidad transita desde la educación tradicional a la EaD, identificando aquellas prácticas de gestión que colaboran en esta transición. Con dicha investigación los autores pretenden garantizar que los esfuerzos de gestión relacionados con los procesos de implementación de EaD que involucren el diseño, desarrollo, adopción y difusión, respondan a las necesidades de los estudiantes, el personal y la institución como un todo. A partir de la realidad observada en la Universidad de Ghana determinan las brechas u oportunidades de mejora de la gestión, identificando los factores críticos que están directamente relacionados con la gestión (dominio institucional), docentes, pedagogos, estudiantes y personal administrativo (dominio de personas) e infraestructura técnica y tecnológica (dominio tecnológico).

Tabla 10: Artículos de Categoría Planeamiento Estratégico

Id. Art	Objetivo	Metodología	Principales resultados
117	Presentar pautas para implementar programas de EaD desde el punto de vista de la gestión de proyectos	Exploratoria y descriptiva. Cualitativo. Estudio de caso: <i>Air Force Institute of Technology</i> (Estados Unidos). Recolección bibliográfica y documental	Las herramientas y técnicas de gestión de proyectos son eficaces en la gestión de todos los pasos necesarios para desarrollar e implementar un programa de EaD y en las actividades de evaluación para mejorar los programas y el modo de enseñanza. Los programas de EaD requieren planificación, organización, programación, control. La gestión de proyectos asegura efectivas interacciones entre los componentes de una estructura de EaD: personas, tecnología y procesos. Flujo de los grupos de procesos del proyecto: El proceso de iniciación se introduce en el proceso de

			planificación, que se alimenta en el proceso de ejecución. El flujo de información bidireccional de información pasa entre el proceso de ejecución y el proceso de control, que también recibe métricas de evaluación del desempeño del proyecto desde el proceso de cierre. Ilustra los pasos que deben seguirse para implementar una estrategia de EaD.
160	Identificar las prácticas de gestión que facilitan la implementación de EaD	Descriptiva. Cuali- cuantitativo. Estudio de caso. Universidad de Ghana (Ghana). Encuesta, entrevistas y recolección documental	Muestra cómo una universidad está pasando de sus prácticas tradicionales a EaD. Diseña una herramienta que permite identificar la brecha existente entre las prácticas actuales (medidas a través de la comprensión y relevancia de la EaD en la universidad; proceso de adopción e implementación; preparación institucional y opciones viables para la madurez; metas y objetivos de la institución para el aprendizaje electrónico) y las prácticas deseadas en cuanto a la adopción e implementación de la modalidad. Se encuentra que están directamente relacionadas con la gestión (ámbito institucional); profesores, pedagogos, estudiantes y personal técnico (dominio de las personas); y la infraestructura técnica y tecnológica (dominio tecnológico). Las universidades pueden lograr el éxito de la EaD reuniendo un equipo de implementación y un líder, determinando la tecnología de aprendizaje apropiada, delineando claramente el proceso de implementación y teniendo un proceso de evaluación permanente para institucionalizar el innovador enfoque de EaD.

Fuente: Elaboración propia

En la categoría referente a los Recursos (Tabla 11), el artículo 30 aborda a través de un estudio de caso la temática de la gestión de los polos presenciales de la Universidad Abierta de Brasil en la Universidad Federal de Santa Catarina, que representan un espacio en el que interactúan tutor, alumno, profesor y coordinador, y los principales problemas que se presentan desde la planificación, organización, liderazgo (dirección) y control. El artículo 131, también partiendo de la gestión de cursos a distancia, por medio de una investigación empírica en Brasil y Portugal analiza modelos de EaD que permitan la flexibilización educativa, en sus tres componentes: espacio, tiempo y organización curricular. Estos espacios y tiempos virtuales posibilitan nuevas formas de organización curricular tendientes a lograr mayor flexibilidad y apertura, permitiendo una formación individualizada. En el 57 en cambio se analiza la relación entre el riesgo y la inversión en TIC dentro de la EaD, planteando la conveniencia de realizar el análisis desde el punto de vista de las opciones reales, en lugar de recurrir al Valor Actual Neto. El 120 se relaciona con los Recursos porque mediante un relevamiento de campo en universidades de Malasia, determina los factores que inciden en la eficacia y calidad del liderazgo educativo en la gestión de tecnologías y de sistemas de aprendizaje móvil. Si bien el gobierno provee completamente la infraestructura básica necesaria para el funcionamiento, los gestores deben adaptar la estructura de la organización para gestionar las plataformas y guiar al personal académico en la aplicación y gestión de las mismas. De manera semejante, el artículo 137 también con un estudio de caso, aunque en una universidad venezolana, analiza la gestión del sistema tecnológico de contenidos, recolectando información sobre los componentes político -institucionales de la organización, las funciones del proceso tecnológico y las estrategias educativas empleadas.

Tabla 11: Artículos de Categoría Recursos

Id. Art	Objetivo	Metodología	Principales resultados
30	Analizar los principales	Exploratoria y descriptiva.	Entre los principales problemas a los que se enfrentan los gestores de los polos se destacan: problemas de

	desafíos enfrentados por los coordinadores frente a la gestión de polos a distancia	Cualitativo. Estudio de caso: polos presenciales de la UAB vinculados a curso de grado en Administración a distancia de la UFSC (Brasil). Cuestionario y recolección bibliográfica	comunicación y políticos, falta de estandarización en procesos administrativos, limitación de poder y falta de autonomía de gestión. Soluciones posibles: estandarización de procesos administrativos; definición de papeles y responsabilidades (alumno, tutor, supervisor, coordinador, profesor); aumento de fondos procedentes del Gobierno Federal; contar con recursos propios; reunirse con la Universidad para definir el calendario conjuntamente y posibilidad de reconocimiento financiero de los actores involucrados en el proceso.
57	Aplicar un modelo de opciones reales para identificar y controlar los riesgos en inversiones en EaD para balancear riesgo y recompensa	Exploratoria y descriptiva. Cuantitativo. Sin otra información	Presenta una metodología de opciones reales para controlar el riesgo y elegir la estrategia óptima de implementación de inversión en TIC. El escenario específico de inversión en EaD parece ser más rentable cuando se adopta un análisis de opciones reales en lugar del análisis del Valor Actual Neto (VAN), teniendo en cuenta las mismas hipótesis empresariales dadas en el estudio de caso de Mantzari y Economides (2004). A medida que aumenta la incertidumbre del proyecto, la flexibilidad gerencial lograda mediante la adopción de opciones reales contribuye en mayor medida al desempeño económico final.
120	Determinar la eficacia del liderazgo educativo en la gestión de tecnologías y de sistemas de aprendizaje móvil	Descriptiva. Cuantitativo. Relevamiento de campo (universidades de Malasia). Cuestionario	Existen diferencias significativas en la aplicación de sistemas de aprendizaje móvil y su gestión en las universidades públicas de Malasia. Factores que contribuyen a la eficacia, calidad y liderazgo en la gestión de las plataformas mejoradas tecnológicamente: cultura, gestión, utilización, mantenimiento y recursos, usuarios que enseñan y aprenden; y administradores y académicos. El éxito en la aplicación y gestión de plataformas requiere habilidad, dinamismo, experiencia, confidencialidad y compromiso de los administradores y del staff académico.
131	Analizar posibles formas de flexibilización de espacios y tiempos educacionales y de la organización curricular, adoptadas por modelos de EaD de Portugal y Brasil	Descriptiva. Cualitativo. Relevamiento de campo (instituciones educativas de Brasil y Portugal). Entrevista semiestructurada, observación directa y entrevista	Elementos de la Flexibilidad educativa: 1) Espacio: movilidad geográfica, limitaciones físicas y de separación de los estudiantes, organización de ambientes pedagógicos. 2) Tiempo: considerar horarios y momentos de convivencia/relaciones entre educadores, estudiantes, contenidos; en la personalización de los estudios, sincronía de estudios, aspectos logísticos y flujos de materiales y personas, organización de ambientes pedagógicos. 3) Organización curricular: contempla disciplinas, módulos, unidades de aprendizaje o cualquier otra división de conocimiento para fines didácticos.
137	Analizar la gestión del sistema tecnológico de contenidos en la modalidad EaD	Descriptiva. Cuantitativo. Estudio de caso: Facultad Experimental de Ciencias de la Universidad del Zulia (Venezuela). Observación participante y	Las estrategias educativas contemplan recursos: 1) Transmisivos y de comunicación (páginas de texto, libros, archivos, correo electrónico y chat) se usan mayoritariamente entre los docentes. 2) Interactivos: se destaca el uso de cuestionarios y tareas. 3) Colaborativos: no hay gran uso entre los docentes (talleres, foros, wikis). La gestión del sistema tecnológico de contenidos por parte de los docentes conduce hacia una dispersión en la gestión académico-administrativa y una reproducción de las condiciones de aprendizaje de la modalidad presencial. Se

	encuesta	deben transformar las estructuras organizacionales para dar cabida eficiente a los nuevos procesos de gestión educativa.
--	----------	--

Fuente: Elaboración propia

En la categoría de Personal, y como se muestra en la Tabla 12, el artículo 48 estudia las percepciones, actitudes y prácticas de los docentes respecto al Aprendizaje Combinado en el caso de una escuela de negocios de una universidad del Reino Unido. Confirma antecedentes respecto a que si bien requiere esfuerzo administrativo adicional e inversión de tiempo en el desarrollo de contenidos, el personal se inclina a utilizar tecnología en la medida en que pueda percibir los beneficios. La publicación 105 también analiza habilidades en el uso de TIC, actitud y prácticas de EaD de los docentes, en el caso de la Escuela de Administración de la Universidad de Estambul, no observando homogeneidad entre los docentes. También el 136 parte de un estudio de caso en una universidad del Reino Unido para determinar las actitudes de los docentes sobre la EaD y el impacto sobre los estudiantes no tradicionales, considerados como aquellos que provienen de grupos con bajas tasas de participación en educación superior. Siempre con foco en los docentes, los autores del artículo 79 se dedican a medir el grado de satisfacción de estos en relación al AVA utilizado en un entorno de Aprendizaje Combinado, identificando que los factores clave de éxito son: características individuales de los instructores (ansiedad informática y capacidad de innovación personal), características del AVA (calidad del sistema y calidad de la información) y características de la organización (apoyo de la gestión, política de incentivos y capacitación). Finalmente, el 108 expone, a partir de una revisión bibliográfica, un modelo de competencias deseables para un gestor de proyectos de EaD, que consta de tres niveles: 1) competencias pedagógicas y de gestión; 2) competencias sociales y tecnológicas y 3) competencias de conocimiento, utilizando las funcionalidades de la web 2.0 para generar un intercambio bidireccional con los alumnos.

Tabla 12: Artículos de Categoría Personal

Id. Art	Objetivo	Metodología	Principales resultados
48	Explorar las percepciones, actitudes y prácticas de Aprendizaje Combinado desde la perspectiva del personal académico	Descriptiva. Cualitativo. Estudio de caso: escuela de negocios en una universidad (Reino Unido). Entrevista semiestructurada y recolección documental	El impacto percibido, ya sea positivo o negativo, parece tener un efecto impulsor en la adopción del Aprendizaje Combinado (AC). 1) Percepciones: aunque prevalecen los ejemplos exitosos, muchos encuentran que requiere esfuerzo administrativo adicional e inversión de tiempo en el desarrollo del contenido. El personal está más inclinado a utilizar las TIC en las áreas donde puede ver que ofrece beneficios. 2) Actitudes: muchos participantes demostraron apreciar los beneficios del AC en el suministro de atractivas oportunidades de enseñanza. 3) Prácticas actuales: aplicación de una variedad de enfoques pedagógicos de la enseñanza cara a cara para capturar y retener al alumno y aumentar la eficacia del aprendizaje.
79	Examinar los factores clave que influyen en la satisfacción de instructores respecto al AVA en Aprendizaje Combinado y cómo esta satisfacción está relacionada con su intención de uso	Descriptiva. Cuali-cuantitativo. Estudio de caso: universidad pública (Omán). Cuestionario	Muestra que las características individuales, las características del LMS y las características individuales son factores clave para la satisfacción de los instructores con el LMS en AC. Concretamente, estos factores son: ansiedad informática, capacidad de innovación personal, calidad del sistema, calidad de la información, apoyo de la gestión, política de incentivos y capacitación. La satisfacción del instructor con el LMS tiene un impacto significativo en sus intenciones futuras sobre AC o EaD.

105	Medir el comportamiento de los profesores hacia las actividades de EaD	Descriptiva. Cuantitativo. Estudio de caso: Escuela de Administración de la Universidad de Estambul (Turquía). Encuesta	No se observa homogeneidad entre las características del docente, su experiencia y su percepción en la aplicación de EaD y sus habilidades en TIC, y sus creencias en los beneficios de la EaD. Los docentes están entrenados en el uso de sistemas operativos (Word, Excel, PPT, Internet), pero no tienen experiencia en lenguajes de programación.
108	Determinar las competencias de conocimiento que debe desarrollar un director de proyecto en entornos web 2.0.	Exploratoria. Cualitativo. Relevamiento bibliográfico. Recolección bibliográfica	El gestor de proyectos de EaD debe modificar las competencias clave Pedagógicas, de Gestión, Técnicas y Sociales ya existentes y desarrollar otras nuevas para adaptar e integrar las competencias de conocimiento, utilizando las funcionalidades de la web 2.0.
136	Describir la opinión de docentes sobre el uso de EaD para los estudiantes no tradicionales en educación superior	Exploratoria y descriptiva. Cualitativo. Estudio de caso: universidad (Reino Unido). Focus group	Muestra que los docentes tienen un conocimiento limitado de si los estudiantes son no tradicionales o en qué categoría no tradicional pueden estar. Los conocimientos que tienen parecen no influir en la adaptación de la enseñanza y el aprendizaje para estudiantes no tradicionales y desean más apoyo de la universidad para mejorar el uso de la EaD. Los resultados confirman estudios de otros campos que sugieren que las necesidades de aprendizaje de los estudiantes no tradicionales no han sido consideradas de manera significativa en el desarrollo de estrategias de EaD en las universidades.

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, en la categoría de Control (Tabla 13), el artículo 20 pone énfasis en la determinación del grado de satisfacción de los alumnos en cuanto a la institución y a su curso de graduación, medido en relación a: material didáctico, polo, tutor on-line, AVA, evaluación de profesores y evaluación institucional. A partir de los datos relevados en una Institución de Educación Superior de Brasil, los autores afirman que mediante la aplicación de una herramienta del pensamiento *lean*, definido como una iniciativa que busca eliminar los desperdicio excluyendo aquello que no tiene valor para el cliente (*Werkema, 2006*), se puede mejorar la gestión de los procesos y concretamente proponen la construcción de un Mapa de Procesos para el área académica que permita aumentar el nivel de satisfacción de los alumnos. De formar semejante, la publicación 71 estudia los factores que afectan la eficacia de cursos a distancia, medidos a través del aprendizaje percibido por los estudiantes, lo cual se relaciona positivamente con su grado de satisfacción. En cambio, el artículo 58 tiene como objetivo el diseño y evaluación de un modelo integral de gestión del proceso de EaD, tomando datos de un estudio de caso en la Comunidad Europea, demostrando la existencia de un vínculo claro entre la planificación y el control del proceso de EaD y los resultados de aprendizaje (que son independientes del área). También con un foco global, el artículo 121 se enfoca en el proceso de gestión de calidad de una universidad (con sede en Barbados, Trinidad y Tobago y Jamaica) que adopta TIC, determinando indicadores de medición y herramientas para gestionar la calidad. Relacionado a este último, el 128 también se enfoca en la gestión de calidad en entornos de EaD, pero su estrategia metodológica es la revisión bibliográfica, planteando la existencia de dos tipos de costos: 1) de conformidad: prevención y evaluación, y 2) no conformidad: costos de fallos internos y externos. Además, refiere a los costos de desarrollo de materiales de la modalidad, que deberían reducirse mediante la existencia de estándares de interoperabilidad, que permitan la duración y la reutilización de los materiales electrónicos de aprendizaje.

Tabla 13: Artículos de Categoría Control

Id. Art	Objetivo	Metodología	Principales resultados
20	Determinar cómo se puede aplicar el pensamiento <i>lean</i> en la gestión de procesos de EaD para aumentar el valor de entrega al cliente	Exploratoria. Cualitativo. Estudio de caso: Institución de Educación Superior del norte de Santa Catarina (Brasil). Recolección bibliográfica y documental y entrevista semiestructurada	El grado de satisfacción de los alumnos, se calcula sobre: material didáctico, polo, tutor on-line, AVA, evaluación de profesores y evaluación institucional. Los datos con menor índice de satisfacción son: material didáctico, tutor en línea y ambiente on-line. Se sugiere la construcción de un Mapa de Procesos para los procesos académicos, que contemple: 1) Construcción de material didáctico que garantice la unidad de contenidos; 2) Mejora de interactividad entre profesores, tutores y alumnos; 3) Sistema de comunicación que permita al alumno resolver rápidamente cuestiones referentes al material, contenidos y a la orientación del aprendizaje.
58	Diseñar y evaluar un modelo integral de gestión del proceso de EaD y definir la relación entre la implementación del modelo y los resultados del proceso de EaD	Exploratoria y descriptiva. Cualitativo. Estudio de caso: proyecto "Entorno Unificado de e-Learning para la Escuela" (Comunidad Europea). Cuestionario	Muestra la existencia de un vínculo claro entre la planificación y el control del proceso de EaD y sus resultados de aprendizaje. La mejora de la gestión de un proceso ayuda a mejorar el desarrollo de otro, llevando así a un "círculo virtuoso". La relación hipotética entre la implementación sistemática del modelo de gestión de EaD y el logro del rendimiento se ha validado empíricamente. Las instituciones educativas deben adaptarse diseñando y administrando procesos que proporcionen información rápida, específica, económica y altamente flexible a sus usuarios para ayudar en el desarrollo de habilidades y competencias.
71	Evaluar los potenciales factores que afectan la eficacia de los cursos a distancia	Exploratoria y descriptiva. Cualitativo. Relevamiento de campo. Encuesta	Para aumentar la eficacia de EaD, se debe incrementar el aprendizaje percibido por los estudiantes, medido a través de la satisfacción. Los resultados indican que la interacción docente-alumno es clave para obtener resultados exitosos. Además, se debe encontrar la mezcla correcta de recursos humanos y tecnología, es crucial enseñar a los estudiantes a aprender en línea y se debe dirigir una atención especial a los estudiantes no tradicionales que tienen la presión adicional de resolver conflictos de tiempo entre EaD, trabajo y/o vida familiar.
121	Describir los mecanismos prácticos y herramientas utilizadas en procesos de garantía de calidad en una universidad que está adoptando TIC en la provisión de enseñanza abierta y a distancia	Descriptiva. Cualitativo. Estudio de caso: University of the West Indies Distance Education Centre (con sede en Barbados, Trinidad y Tobago y Jamaica). Recolección documental	La calidad se puede evaluar desde dos procesos: 1) Interno: experiencia de aprendizaje del estudiante 2) Externo: resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje. Indicadores de calidad: desarrollo efectivo de cursos; estructura y diseño de cursos; proceso de enseñanza-aprendizaje; apoyo a estudiantes; apoyo institucional; sistema de evaluación y asesoramiento. Herramientas para la gestión de la calidad de EaD: Análisis comparativo (<i>benchmarking</i>) del desarrollo de cursos; orientaciones y entrenamiento al personal (tutores a distancia) y a estudiantes; guías para coordinadores, tutores y estudiantes; evaluación (de gestores y estudiantes).
128	Analizar los principales enfoques de la gestión de la	Descriptiva. Cualitativo. Relevamiento bibliográfico.	Los sistemas de EaD requieren reducción de costos de calidad: 1) Conformidad: prevención (en fases de planificación de calidad, de control de procesos educativos, de diseño y desarrollo para la infraestructura educativa, la

	calidad en entornos de EaD	Recolección bibliográfica	instrucción del personal y el desarrollo de los sistemas educativos y la gestión específica) y evaluación (pruebas e inspección de los materiales adquiridos, pruebas de laboratorio, inspecciones, cuantificación, verificación de trabajos). 2) No conformidad: costos de fallos internos (costos de calidad insatisfactorios dentro del negocio, que se encuentran en elementos tales como desechos, los costos de adquisición de materiales) y costos de fallos externos (costes insatisfactorios inducidos por el entorno en el que se desarrollan los servicios de EaD). Además, se requieren estándares de interoperabilidad. La estandarización es importante para la duración y la reutilización de los materiales electrónicos de aprendizaje.
--	----------------------------	---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la categoría de Política (Tabla 14) el artículo 54 se aboca al estudio de la gestión del cambio hacia la EaD en el caso de una institución de educación superior de Turquía en relación a los procesos, actividades y enfoques que gestionan a las personas de la organización a través de la transición de la formación tradicional a la modalidad a distancia. La publicación 104 evalúa los factores críticos de éxito para la adopción del aprendizaje móvil, desde la perspectiva de la gestión universitaria, incluyendo administradores de nivel superior, jefes de departamento, decanos y administradores de TIC. Del modelo testeado en un relevamiento de campo, validan los siguientes factores: uno relacionado con la estructura organizacional (el compromiso de la universidad con el Aprendizaje Móvil) y dos con el comportamiento institucional (las prácticas de aprendizaje universitario y las prácticas de gestión del cambio). Con el mismo foco en el impacto de los cambios generados por la modalidad, el artículo 75 a partir del relevamiento bibliográfico determina las consecuencias de la innovación en EaD en el subsistema de planeamiento estratégico. Los autores concluyen que los gestores manipulan los elementos que componen el planeamiento para obtener altos niveles de innovación, medidos en función a los indicadores de propuesta de valor, cadena de suministros y público objetivo. Finalmente, y con foco en lo que sucede alrededor de las instituciones educativas, el artículo 114 se enfoca en los marcos regulatorios y en la política de formación de profesores de EaD en el sector público, destacando la importancia de direccionar acciones para expandir la educación superior.

Tabla 14: Artículos de Categoría Política

Id. Art	Objetivo	Metodología	Principales resultados
54	Analizar la gestión del cambio en la transición hacia un sistema de EaD en instituciones de enseñanza superior	Exploratoria y descriptiva. Cualitativo. Relevamiento bibliográfico. Estudio de caso: <i>Gülhane Military Medical Academy</i> (Turquía). Recolección bibliográfica y documental. Bibliografía y documentos institucionales	La gestión del cambio es la combinación de procesos, actividades y enfoques que gestionan a las personas a través de la transición hacia la EaD. Estados en el proceso de transición: 1) Finalización: aplicación de técnicas de gestión del cambio que pueden colaborar con la culminación de la etapa anterior. 2) Zona neutral: el cambio es un "viaje" de un lugar a otro. Los estudiantes atraviesan cuatro fases: negación, resistencia, exploración, compromiso. 3) Comienzo: cuando las personas enfrentan una innovación, se dividen en grupos: innovadores, adoptantes, mayoría temprana, mayoría tardía, adoptantes finales y rezagados. En el caso se fueron solucionando los problemas a medida que se presentaban para asegurar la adaptabilidad y la exitosa transición.
75	Analizar la innovación en EaD y su efecto	Exploratoria. Cualitativo. Relevamiento	Se demuestra el paralelo conceptual entre los principios del planeamiento estratégico de la EaD y la gestión de la innovación. Se puede representar gráficamente el modelo

	en los subsistemas y componentes del planeamiento estratégico	bibliográfico. Recolección bibliográfica	de negocio y sus balizadores (proposición de valores, cadenas de suministros y público objetivo), que apoyan la adecuación de los subsistemas de planeamiento estratégico (fuentes de contenido, creación de cursos, AVA, medios, interacción y perfil del alumno). Estos elementos son manipulados por los gestores para obtener altos niveles de innovación.
104	Presentar la evaluación de los factores críticos de éxito de Aprendizaje Móvil desde la perspectiva de la gestión universitaria	Descriptiva. Cuantitativo. Relevamiento de campo. Encuesta	Muestra que de los factores críticos para el éxito del aprendizaje móvil desde la perspectiva de la administración universitaria son: compromiso de la universidad con aprendizaje móvil, prácticas de aprendizaje universitario y prácticas de gestión del cambio.
114	Enfocar en marcos regulatorios y analizar políticas direccionadas a la formación de profesores, con énfasis en la EaD en el sector público	Descriptiva. Cualitativo. Relevamiento bibliográfico y documental. Recolección bibliográfica y documental	Para poder expandir la educación y hacerlo con calidad se debe contar con una política direccionada de formación de los profesores. Se deben redireccionar políticas, acciones y programas, lo cual implica romper las dicotomías entre enseñanza presencial y a distancia. Es necesaria una expansión de la educación superior pública en todas las áreas y esto requiere que sea central el área de formación. También es preciso optimizar la capacidad instalada, contratar nuevos profesores, mejorar la infraestructura de las instituciones, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de contenido de los artículos de Gestión

Para examinar con mayor grado de profundidad los resultados obtenidos en cada uno de los artículos se recurre al análisis del contenido de los mismos.

Respecto al Planeamiento Estratégico, el artículo 117 presenta los lineamientos y pasos necesarios para la planificación y ejecución de programas de EaD desde la perspectiva de la gestión de proyectos para permitir la interacción entre los estudiantes, docentes, el soporte técnico y la administración institucional, ilustrado a través de un estudio de caso de un instituto de aviación militar. Se destaca la importancia asignada a reconocer la necesaria interacción entre los componentes de la estructura de la EaD: personas, tecnologías y procesos operativos. A partir de esta perspectiva es posible identificar el aprendizaje de los estudiantes, documentar experiencias, mejorar la satisfacción de alumnos e instructores y detectar oportunidades de mejora. Tales reformas en la estructura permiten optimizar la circulación de información y la comunicación, la cooperación y la coordinación entre estudiantes, instructores y la institución. Si bien el análisis de la implementación de la EaD desde esta perspectiva presenta beneficios, tales como reducción del presupuesto, mejor asignación de recursos, optimización de procesos que llevan a mejorar la calidad y seguimiento de tareas para evitar demoras, la limitación que puede observarse es considerar a la EaD como un proyecto que tiene inicio y finalización, porque esto puede sesgar la mirada hacia el futuro y reducir la visión a largo plazo que permita la durabilidad de la modalidad. Es un buen punto de partida, para pensar en la gestión, pero no puede considerarse solo desde esta óptica.

Por otra parte, en el artículo 160 también se considera que debe tenerse en cuenta las dimensiones referidas a personas, tecnologías e institución en la implementación de la modalidad. Partiendo de la identificación de los factores que la literatura resalta como buenas

prácticas de EaD, se compara con el proceso de adopción de la modalidad en una universidad para determinar en qué estado del proceso madurativo se encuentra y cuáles son las brechas u oportunidades de mejora. Concretamente se releva el establecimiento de objetivos, la relevancia de la modalidad para la institución, la preparación y el proceso de implementación. El foco se encuentra en verificar si los problemas existentes se deben al proceso de implementación o a la infraestructura y preparación para hacer frente a los desafíos que implica la modalidad. Se destaca lo acertado del artículo que comienza recurriendo a la literatura para identificar las mejores prácticas de EaD, aunque no se puntualiza en cada una de ellas ni en su implicancia, y por la generación de una herramienta que permite detectar brechas de mejora al tener una visión estratégica de la EaD y que colabore en la toma de decisiones para asegurar el éxito de la modalidad. Sin embargo, el foco está en aquellas prácticas relacionadas a la implementación de esta forma educativa, y no en los efectos a lo largo del tiempo. Si bien esta primera etapa en la adopción de la modalidad es crítica, no puede dejar de considerarse que es un proceso y como tal debe monitorearse permanentemente para realizar los ajustes que sean necesarios a lo largo de toda su ejecución para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Entonces, los artículos sobre Planeamiento Estratégico refieren a las prácticas requeridas para la correcta implementación de la EaD y a los procesos necesarios durante la ejecución de la modalidad, considerando los objetivos y metas, la relevancia y preparación institucional y la necesaria interacción entre las personas, la tecnología y los procesos propios de la organización.

En la categoría de Recursos, el artículo 30 refiere a la gestión de los centros de apoyo o polos presenciales necesarios para el desenvolvimiento de la modalidad y a los problemas concretos que se presentan en cuanto a comunicación, factores políticos, falta de estandarización de procesos, limitación de poder y falta de autonomía. Se valora la discusión de esta temática debido a la importancia de estos espacios físicos, que permiten la interacción entre tutores, docentes, alumnos y coordinadores, y por lo tanto es imprescindible el monitoreo de su funcionamiento dentro de la gestión de la EaD.

Acerca de la determinación de prioridades y asignación de recursos, el artículo 57 refiere a la inversión en TIC y presenta una metodología para controlar los riesgos y balancear la recompensa en la elección de la estrategia de implementación tecnológica. También con foco en el recurso tecnología, se encuentran los artículos 120 y 137 vinculados a los sistemas de aprendizaje y contenidos pero no desde el punto de vista financiero, sino desde la óptica del liderazgo requerido por parte de los administradores y del staff académico, en términos de dinamismo, habilidad, compromiso y confidencialidad, para asegurar la eficacia, calidad y gestión de los mismos. De esa forma se pretende evitar la reproducción de las mismas estrategias aplicadas en la presencialidad y así permitir el desarrollo de procesos propios de la EaD, utilizando toda la variedad de recursos disponibles (transmisivos y de comunicación, interactivos y colaborativos). Si bien la tecnología es uno de los componentes fundamentales para el funcionamiento de la EaD, debe formar parte de un proceso de gestión consciente orientado a prestar un servicio de calidad, para lo cual debe ir acompañada del mencionado liderazgo para capacitar y guiar el desarrollo de estrategias particulares. En el mismo sentido que las publicaciones mencionadas, en la 131 se presentan aquellas cuestiones relacionadas a la administración del programa a distancia que faciliten a los alumnos la flexibilidad educativa, contemplada en términos de tiempo, espacio y de organización curricular. En general se asocia la EaD con un tipo de educación casi personalizada, donde el alumno puede manejar sus tiempos y espacios según su preferencia, sin embargo a través de este artículo se reflexiona sobre qué tan real es esto dentro de las instituciones objeto de estudio. Los autores muestran que en cuanto a la flexibilidad espacial, existe un desplazamiento obligatorio, es decir a pesar de ser cursos realizados a distancia muchas actividades todavía se realizan en la

sede de la institución o en polos de apoyo presencial, lo cual indica que no todas las actividades son virtuales. Respecto al tiempo, se suele establecer la definición de la duración mínima y máxima de los cursos, lo cual imposibilita al estudiante adelantar o retardar la conclusión de los estudios. Y por último, la organización curricular parte de una matrícula en bloques de disciplinas predefinida, sin libertad de elección de la cantidad, tipos o secuencia por parte del alumno. Entonces, en la práctica lo que se observa es que la virtualización del enseñanza-aprendizaje es un proceso que se está implementando en una escala gradual en la que todavía falta seguir avanzando hacia esa flexibilidad educativa.

En la categorización sobre el Personal, referida a los colaboradores necesarios para afrontar la EaD, los artículos identificados hacen foco principalmente en la exploración o evaluación de las percepciones, actitudes y satisfacción de los docentes o instructores respecto a la modalidad, o a alguna de las herramientas vinculadas como el AVA y en el impacto que estas tienen en cuanto a las prácticas o al ejercicio de la EaD, como puede apreciarse en los artículos 48, 79 y 105. Si bien presentan heterogeneidad en cuanto a las percepciones y actitudes, entre las que se destaca el esfuerzo administrativo y el tiempo de preparación del material, en general destacan los beneficios de la modalidad a distancia, o bien del aprendizaje combinado, lo cual se traduce en la incorporación de estas prácticas de enseñanza. También influye en la intención de uso la satisfacción respecto al AVA, que dependerá de las características individuales de los docentes, de aquellas propias de estos sistemas y del apoyo que reciban por parte de la gestión institucional. De forma similar, relevando la opinión de los docentes pero en ese caso respecto al empleo de la modalidad para alumnos no tradicionales, es decir de aquellos que provienen de grupos que tienen bajas tasas de participación en educación superior (como adultos, personas con bajo nivel socioeconómico o discapacidades de aprendizaje; de origen étnico minoritario, entre otros) se encuentra el artículo 136 que igualmente señala una demanda de mayor apoyo por parte de la universidad para mejorar el uso de la EaD, y finalmente en el 108 se determina cuáles serían las competencias deseables en un gestor de proyectos de EaD, adicionando aquellas referidas al manejo de las funcionalidades de las nuevas tecnologías. Se resalta la opinión de los docentes que reconocen la importancia de recibir apoyo institucional que debe proveer los espacios y la formación necesaria para incentivar la aceptación y la difusión de la modalidad, y cómo esta preparación se traduce en una mayor motivación para incursionar en la EaD.

Agrupados con foco en el Control, los artículos 20, 58, 71 y 121 hacen referencia a la satisfacción de los alumnos, que es un reflejo de la evaluación de la calidad de los servicios que presta una institución. En el 58 se diseña un modelo de gestión de procesos, vinculando la planificación y el control, que permita ayudar a los usuarios a desarrollar sus habilidades y competencias mediante procesos ágiles, económicos y flexibles. En el 20 se propone diseñar herramientas de gestión de estos procesos, que garantice la unidad de contenidos, la interactividad entre los actores y la rápida comunicación, de forma de aumentar el valor de entrega a los alumnos. Se parte de un análisis profundo de cada uno de los procesos que se desarrollan y en evaluar el impacto que tienen sobre el resultado final, que en este caso sería la satisfacción del alumno, para luego detectar cuáles son los procesos clave, adónde se originan demoras y cómo puede optimizarse la gestión. También pensando en esa eficacia de la EaD, a través de la satisfacción de los estudiantes, en el 71 se resalta la necesidad de contar con una adecuada combinación entre los recursos humanos y la tecnología disponible, que es crucial enseñar a los estudiantes a aprender en línea, y que debe llevarse atención a los estudiantes no tradicionales (ya mencionados en el artículo 136). Nuevamente se vuelve a manifestar que si bien la tecnología es significativa para el desarrollo de la modalidad, no puede dejar de considerarse como un factor clave la interacción entre los docentes y los alumnos al tener un alto impacto en su grado de satisfacción. La publicación 121, además de evaluar los procesos internos relacionados con la experiencia de aprendizaje del alumno,

incorpora los procesos externos, que son los resultados de la enseñanza y aprendizaje, mencionando herramientas que permiten gestionar la calidad de la EaD, como el análisis comparativo con otras instituciones (en este sentido también en el artículo 160 referido al Planeamiento Estratégico se parte del análisis de las buenas prácticas de EaD establecidas en la literatura), orientaciones y entrenamiento al personal y a estudiantes, entre otras. Entre los indicadores para evaluar la calidad se encuentran el desarrollo efectivo de cursos; la estructura y diseño de cursos; el proceso de enseñanza-aprendizaje; el apoyo a estudiantes; el apoyo institucional y el sistema de evaluación y asesoramiento. Se resalta que vuelve a mencionarse el soporte institucional.

Seguidamente, y también vinculado a la gestión de la calidad, el 128 menciona que deben monitorearse los costos asociados a la misma, dividiéndolos en aquellos de conformidad, como prevención y evaluación, y los de no conformidad, asociados a los costos de los fallos internos y externos. Es decir, que si bien es importante medir la calidad del servicio prestado para medir la eficiencia del uso de los recursos, tener retroalimentación de los resultados y detectar posibilidades de mejora, también tienen que considerarse los costos asociados. Uno de los más relevantes en EaD es el de generación de materiales, que también había sido resaltado en la sección referida al Personal donde los docentes referían al tiempo de preparación de los mismos, para lo cual se propone el establecimiento de estándares de interoperabilidad. Es decir, deben generarse estándares que permitan que los materiales circulen de entre diferentes contextos, que sean materiales más pequeños (llamados “objetos de aprendizaje”) y desarrollo de depósitos de contenido que permitan el almacenamiento y sean más fáciles de acceder. De esta forma se garantizaría la duración y la reutilización de los materiales electrónicos de aprendizaje.

En la última de las categorías, se encuentran los aspectos de Política, entre los cuales se mencionan en el 114 los marcos regulatorios de la modalidad, destacando la necesidad de reformular las acciones y programas gubernamentales hacia la formación de profesores que puedan desempeñarse en la modalidad. Para asegurar el éxito de la EaD, en el 104 se indica que la gestión debe trabajar en el compromiso institucional, en las prácticas de aprendizaje y en la gestión del cambio, factores a los que considera críticos para el desarrollo de la modalidad. Respecto a tal gestión del cambio, en el 54 también se analiza la transición hacia la EaD por medio de la combinación de procesos, actividades y enfoques dando lugar a tres estados posibles: finalización, zona neutral y compromiso. Este factor también se tuvo en cuenta en el la publicación 160 sobre Planeamiento Estratégico que refiere el estado madurativo de los procesos. En la misma línea respecto al cambio, el artículo 75 se enfoca en la gestión de la innovación y la relación con el Planeamiento Estratégico, proponiendo un modelo de negocios marcado por las propuestas de valor (al crear un curso totalmente nuevo o mejorar uno ya existente), la cadena de suministros (aumentar el valor al cliente a través de la optimización de los flujos de productos, servicios e informaciones) y el público objetivo (identificar el segmento de clientes). Estos elementos son manipulados por los gestores para obtener altos niveles de innovación.

En la Figura 14 se presentan los componentes teóricos para la gestión de la EaD extraídos de la literatura y se complementan con la ilustración que aportan los datos de los artículos analizados (se puede ver el número de identificación del artículo de donde surge cada componente).

En base al análisis previo y considerando el contenido de los artículos de la categoría de Gestión, es posible realizar una reagrupación de acuerdo al foco principal de cada uno.

Un total de 5 publicaciones (artículos 20, 54, 75, 117 y 160) se dedican a estudiar la gestión del cambio e innovación que genera la implementación de la modalidad en las instituciones,

con los pasos que se deben seguir y los factores críticos de éxito para llevar a cabo el cambio necesario de la educación tradicional a la EaD.

Por otra parte, 5 artículos (artículos 30, 57, 120, 131 y 137) se dedican a la gestión de los recursos, que abarca los sistemas tecnológicos de contenidos que se utilizan dentro de la modalidad, la flexibilización de tiempos y espacios y los polos presenciales que deben constituirse en otras sedes para dar soporte a los alumnos.

Luego, 6 de ellos (artículos 48, 79, 105, 108 y 114) se enfocan desde la perspectiva de la gestión de personas dentro de la modalidad, analizando las actitudes, percepciones, intenciones de uso y prácticas de los docentes respecto al uso de la tecnología. Además, se considera la formación que deben tener los instructores para hacer frente a esta forma de enseñanza no tradicional, así como las competencias necesarias para gestionar proyectos de EaD.

Figura 14: Componentes para la gestión de la EaD

	Planeamiento estratégico	Política	Recursos	Personal	Control
Componentes teóricos	Definir visión, misión, objetivos y metas	Encuadramiento con política gubernamental	Determinar localización de centros de apoyo, bibliotecas y locales de teleconferencias	Determinar cuadro de colaboradores	Monitorear y evaluar calidad de actividades administrativas y de productos y servicios
	Evaluar tendencias	Determinar políticas Institucionales	Administrar programas	Entrenar y orientar al personal	
	Acompañar las opciones tecnológicas	Implementar cambios	Tomar decisiones sobre presupuesto: prioridades y asignar recursos	Monitorear y evaluar al personal	
	Proyectar necesidades de recursos y capital				
	Asegurar sostenibilidad				
Componentes extraídos de los datos	Establecer metas y objetivos 160	Determinar impacto de marco regulatorio 114	Gestionar centros de apoyo 30	Evaluar actitudes y práctica docente 48, 105	Evaluar calidad de servicio según satisfacción de alumnos 20, 71
	Determinar relevancia y preparación institucional 160	Determinar factores críticos de éxito 104, 160	Evaluar inversión en TIC 57	Proveer apoyo institucional 108, 136	Diseñar herramientas de gestión de calidad 20, 121
	Establecer pasos para implementación 58, 117, 160	Gestionar cambios 54	Determinar factores clave para gestión de TIC y sistemas de aprendizaje 120, 137	Evaluar satisfacción de docentes respecto a sistemas de aprendizaje 79	Monitorear costos de gestión de calidad 128
	Establecer procesos para ejecución 20, 58, 117, 160	Gestionar innovación de procesos 75	Facilitar flexibilidad de tiempo, espacio y organización curricular 131	Determinar competencias de gestores 108	Determinar estándares de interoperabilidad 128
	Establecer interacción entre personas, tecnologías y procesos 117	Evaluar estado de transición hacia EaD 54, 75, 160	Desarrollar estrategias para optimizar uso de recursos 137	Relevar uso en estudiantes no tradicionales 136	Vincular control de procesos y resultados 20, 58, 160

Fuente: Elaboración propia

Por último, los 5 artículos restantes (artículos 58, 71, 104, 121 y 128) focalizan en la gestión de los procesos de EaD, tendientes a mejorar la eficiencia de los mismos y en consecuencia su calidad, lo cual permite aumentar el grado de satisfacción de los alumnos que son los destinatarios del proceso educativo.

5. Conclusiones

El objetivo de la presente investigación ha sido realizar una revisión sistemática de la literatura que aborda la gestión de la EaD para determinar el perfil de las mismas.

A partir de los resultados globales obtenidos, se observa alto número de publicaciones a lo largo del periodo contemplado y distribuidas de forma homogénea en el curso de los últimos diez años. Respecto a los términos de búsqueda introducidos existe gran heterogeneidad en la utilización de la palabra “gestión” en la educación a distancia, que puede utilizarse en combinación con otros términos para dar lugar a investigaciones de diversas temáticas, como la gestión de los sistemas de aprendizaje de EaD (*learning management systems*) o la gestión del conocimiento (*knowledge management*) dentro de la modalidad.

A lo largo del análisis, se fueron realizando mayores precisiones y delimitaciones, recurriendo solo a aquellas publicaciones provenientes de revistas que estuvieran indexadas y con áreas afines a las Ciencias Sociales que permitieran llegar, teniendo en cuenta las categorías tomadas de la literatura, a aquellas que tuvieran relación con el proceso de gestión que se lleva a cabo dentro de un sistema de EaD.

Del análisis descriptivo de los artículos de Gestión, se desprende que el método de investigación dominante es el estudio de caso alcanzando el 57,1% y que si bien la mayor parte de las investigaciones (66,7%) estudian o relevan datos de universidades, facultades, escuelas o instituciones educativas, ninguna de ellas abarca la totalidad de las instituciones educativas de un país. Esto es planteado como una limitación en algunos de los estudios, porque indican que deberían replicarse en otras organizaciones para corroborar los resultados obtenidos. Además, se presenta diversidad en la contextualización, encontrándose presentes todos los continentes, aunque ninguno de ellos se basa en universidades argentinas, siendo las más próximas de Brasil y Venezuela que están ubicadas en un contexto y realidad institucional diferente.

Del análisis de contenido es posible determinar cuáles son los componentes de la gestión de la EaD que pueden extraerse de los artículos analizados y que permitan complementar aquellos provenientes de la literatura. Algunos aspectos se repiten, es decir que se verifica el modelo teórico con los datos obtenidos, como puede observarse dentro del Planeamiento Estratégico con la definición de metas y objetivos, en la política con el impacto de las regulaciones o políticas gubernamentales, en los Recursos con la gestión de los centros de apoyo, en Personal con la orientación o soporte institucional y en el Control con el monitoreo de la calidad.

No obstante, en la ilustración con datos empíricos también surgen puntos nuevos o amplificadores que permiten una mayor aproximación a la realidad de las instituciones, como puede ser, y citando algún elemento dentro de cada categoría de la gestión, la determinación de los pasos para la implementación de la modalidad, la evaluación del estado de transición hacia la EaD, el desarrollo de estrategias para optimizar el uso de recursos, la determinación de competencias de los gestores y el diseño de herramientas de gestión de la calidad.

Finalmente, de acuerdo a la información obtenida se puede concluir que en ninguna de las investigaciones se analiza conjuntamente las actividades de acuerdo a cada uno de los componentes del proceso de gestión sino que tienen un enfoque especial hacia alguno/s de ellos. La desventaja es que esto proporciona una visión parcial de la realidad de las organizaciones educativas, y se pierde la visión conjunta del sistema de gestión de la EaD.

6. Referencias bibliográficas

Al-Busaidi, K. A., & Al-Shihi, H. (2012). Key factors to instructors' satisfaction of learning management systems in blended learning. *Journal of Computing in Higher Education*, 24(1), 18–39. <https://doi.org/10.1007/s12528-011-9051-x>

Allan, H. T., O'Driscoll, M., Simpson, V., & Shawe, J. (2013). Teachers' views of using e-learning for non-traditional students in higher education across three disciplines [nursing, chemistry and management] at a time of massification and increased diversity in higher

education. *Nurse Education Today*, 33(9), 1068–1073.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2012.04.003>

Alrasheedi, M., Capretz, L. F., & Raza, A. (2016). Management's Perspective on Critical Success Factors Affecting Mobile Learning in Higher Education Institutions—An Empirical Study. *Journal of Educational Computing Research*, 54(2), 253–274.
<https://doi.org/10.1177/0735633115620387>

Angelou, G. N., & Economides, A. A. (2007). E-Learning Investment Risk Management. *Information Resources Management Journal*, 20(4), 80–104.
<https://doi.org/10.4018/irmj.2007100106>

Arpaci, I. (2017). The role of self-efficacy in predicting use of distance education tools and learning management systems. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(1), 52–62.

Awidi, I. T., & Cooper, M. (2015). Using management procedure gaps to enhance e-learning implementation in Africa. *Computers and Education*, 90, 64–79.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2015.08.003>

Azevedo, P., Marino Costa, A., & Santos da Rosa, R. (2012). Desafios e perspectivas dos coordenadores frente à gestão dos polos de Educação a distância: o caso dos pólos da UAB vinculados ao curso de graduação em Administração a distância da UFSC. *Espacios*, 33(3), 24.

Badiru, A. B., & Jones, R. R. (2012). Project Management for Executing Distance Education Programs. *Journal of Professional Issues in Engineering Education & Practice*, 138(3), 154–162. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000109](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000109)

Benson, V., Anderson, D., & Ooms, A. (2011). Educators' perceptions, attitudes and practices: blended learning in business and management education. *Research in Learning Technology*, 19(2), 143–154. <https://doi.org/10.1080/21567069.2011.586676>

Ćukušić, M., Alfirević, N., Granić, A., & Garača, Ž. (2010). e-Learning process management and the e-learning performance: Results of a European empirical study. *Computers and Education*, 55(2), 554–565. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.02.017>

de Araújo, E. M., Dutra de Oliveira Neto, J., Cazarini, E. W., & Martins Oliveira, S. R. (2013). A gestão da inovação na educação a distância. *Gestão & Produção*, 20(3), 639–651.

Dourado, L. F. (2008). Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios? *Educação & Sociedade*, 29(104), 891–917.

Fernández Barrera, L. D., & Soto Soto, A. E. (2015). Gestión del sistema tecnológico de contenidos en la modalidad de educación a distancia. *Opción*, 6, 261–283.

García Aretio, L., Ruiz Corbella, M., Quintanal Díaz, J., García Blanco, M. & García Perez, M. (2009). Concepción y tendencias de la educación a distancia en América Latina. Documento de trabajo N° 2. Madrid: Centro de Altos Estudios Universitarios de la OEI. Disponible en: <http://www.oei.es/DOCUMENTO2caeu.pdf>

Marafante Sá, G. & Soares Padilha, M. (2013). *Análise De Modelos De Gestão De Educação A Distância Em Universidades Públicas Do Brasil*. X Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância Belém/PA, 11. ESUD.

Martínez-Caro, E. (2011). Factors affecting effectiveness in e-learning: An analysis in production management courses. *Computer Applications in Engineering Education*, 19(3), 572–581. <https://doi.org/10.1002/cae.20337>

Mercangöz, B. A., Çılan, Ç. A., & Balaban, M. E. (2011). Measuring Lecturers' Perception of Transition to E-Learning Systems and Digital Divide: A Case Study in School of Business

- Administration of Istanbul University. *International Journal of E-Adoption*, 3(1), 13–21. <https://doi.org/10.4018/jea.2011010102>
- Mill, D. (2015). Gestão Estratégica de Sistemas de Educação a Distância no Brasil e em Portugal: a propósito da flexibilidade educacional. *Educação & Sociedade*, Vol. 36(131), pp. 407–426. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015122053>
- Mill, D.; Brito, N.; Silva, A. & Almeida, L. (2010). *Gestão da Educação a Distância (EaD): Noções sobre Planejamento, Organização, Direção e controle da EaD*. Vertentes (UFSJ), Vol. 35, 9-23.
- Moore, M. G., & Kearsley, G. (2011). *Educação a distância. Uma visão integrada*. Tradução por Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning.
- Oliveira, S. R. M., & Cazarini, E. W. (2013). Knowledge management methodology for planning distance education. *International Journal of Management in Education*, 7(1/2), 71–102. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2013.050815>
- Palacios-Marqués, D., Cortés-Grao, R., & Lobato Carral, C. (2013). Outstanding knowledge competences and web 2.0 practices for developing successful e-learning project management. *International Journal of Project Management*, 31(1), 14–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.08.002>
- Parlakkilic, A. (2013). E-Learning change management: Challenges and opportunities. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 14(4), 54–69. <https://doi.org/10.17718/tojde.36820>
- Pillon, A. E., Freitas Filho, F. L., Misaghi, M., & dos Santos, A. J. (2015). Applicability of lean thinking in the management of education processes the distance of a higher education institution | Aplicabilidade do pensamento enxuto na gestão de processos da Educação a distância de uma instituição de ensino superior. *Espacios*, 36(3), 11–23.
- Shamizanjani, M., Naeini, S. M., & Nouri, M. (2013). Knowledge management mechanisms in e-learning environment: A conceptual model. *Knowledge Management & E-Learning*, 5(4), 468–491.
- Sridharan, B., Deng, H., & Corbitt, B. (2011). An ontology-based learning resources management framework for exploratory e-learning. *Asia Pacific Management Review*, 16(2), 119–132.
- Stoica, M., & Ghilic-Micu, B. (2009). Standards and costs for quality management of e-learning services. *Quality Management in Services*, XI(26), 355–363.
- Tan Luck, L. (2009). Quality Computer Assisted Mobile Learning (CAML) and Distance Education Leadership in Managing Technology Enhanced Learning Management System (TELMS) in the Malaysian Public Tertiary Education. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM)*, 3(0), 37–45. <https://doi.org/10.3991/ijim.v3s1.947>
- Thurab-Nkhosi, D., & Marshall, S. (2009). Quality management in course development and delivery at the University of the West Indies Distance Education Centre. *Quality Assurance in Education*, 17(3), 264–280. <https://doi.org/10.1108/09684880910970669>
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Werkema, M. C. (2006). *Lean seis sigma: introdução às ferramentas do lean manufacturing*. Belo Horizonte: Werkema Editora.