

Rivero, María Andrea; Behr, Ariel; Pesce, Gabriela; Momo, Fernanda da Silva; Sordi Schiavi, Giovana

DECISIONES INSTITUCIONALES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS ARGENTINAS

Revista GUAL

2022, vol. 15, no. 2, pp. 109-132

Rivero, M. A., Behr, A., Pesce, G.; Momo, F., Sordi Schiavi, G. (2022). Decisiones institucionales estratégicas para la gestión de la educación a distancia en universidades públicas argentinas. Revista GUAL. En RIDCA. Disponible en:

<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6332>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-Sin Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

DECISIONES INSTITUCIONALES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS ARGENTINAS

STRATEGIC INSTITUTIONAL DECISIONS FOR THE MANAGEMENT OF DISTANCE EDUCATION IN ARGENTINE PUBLIC UNIVERSITIES

Maria Andrea Rivero, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-5130-1474>

andrea.rivero@uns.edu.ar

Universidad Nacional del Sur | Departamento Ciencias de la Administración
Bahía Blanca | Buenos Aires | Argentina

Ariel Behr, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-9709-0852>

ariel.behr@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul | Programa de Pós-Graduação em Administração
Porto Alegre | Rio Grande do Sul | Brasil

Gabriela Pesce, Doutora

<https://orcid.org/0000-0003-4043-5503>

gabriela.pesce@uns.edu.ar

Universidad Nacional del Sur | Departamento Ciencias de la Administración
Bahía Blanca | Buenos Aires | Argentina

Fernanda da Silva Momo, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-6512-5280>

fernanda.momo@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul | Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Porto Alegre | Rio Grande do Sul | Brasil

Giovana Sordi Schiavi, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-8032-5598>

giovana.schiavi@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul | Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Porto Alegre | Rio Grande do Sul | Brasil

Recebido em 10/dezembro/2021

Aprovado em 29/abril/2022

Publicado em 30/julho/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMEN

La educación a distancia (EaD) ha evidenciado un crecimiento exponencial en las últimas décadas, sostenido por la revolución tecnológica. Sin embargo, en el ámbito de estudio vinculado a la gestión universitaria no existen guías de buenas prácticas o desarrollos académicos consolidados, desde la perspectiva de la administración. Para abordar esta problemática, el artículo plantea como objetivo analizar decisiones estratégicas de la gestión de la EaD en universidades públicas nacionales argentinas. Se desarrolla una investigación con abordaje cualitativo de alcance descriptivo, a partir de un estudio de caso incorporado. Se recolectan datos primarios mediante entrevistas semiestructuradas a 41 gestores universitarios que se triangulan con la recolección de documentos institucionales y externos, examinados mediante la técnica de análisis de contenido. Se identifican dos tipos de decisiones estratégicas para gestionar la EaD vinculadas a: (i) los procesos para su implementación y sostén y (ii) los procesos derivados de la decisión de implementarla. Para cada tipo de decisión estratégica se mapean factores reconocidos como críticos, que contribuyen a generar un cuerpo teórico sobre las decisiones estratégicas para la gestión de EaD, de suma utilidad en este contexto pandémico, ante la necesidad de repensar y adaptar los modelos de educación y gestión a la virtualidad.

Palabras clave: Educación a Distancia. Estrategia. Gestión de la Educación. Universidad Pública. Toma de Decisiones.

ABSTRACT

Distance education (DE) has shown exponential growth in recent decades, sustained by the technological revolution. However, in the field of study linked to university management, there are no good practice guides or consolidated academic developments, from the administration's perspective. To approach this problem, the article aims to analyze strategic decisions of the management of DE in Argentine national public universities. An investigation is developed with a qualitative approach of descriptive scope, from an incorporated case study. Primary data are collected through semi-structured interviews with 41 university managers that are triangulated with the collection of institutional and external documents, examined using the content analysis technique. Two types of strategic decisions are identified to manage DE, linked to: (i) the processes for its implementation and support and (ii) the processes derived from the decision to implement DE. For each type of strategic decision, factors recognized as critical are mapped, which contribute to generating a theoretical set on strategic decisions for the management of DE, extremely useful in this pandemic context, given the need to rethink and adapt the models of education and management to virtuality.

Keywords: Distance Education. Strategy. Education Management. Public University. Decision Making.

1 INTRODUCCIÓN

La Educación a Distancia (EaD) se define como un diálogo didáctico mediado entre una institución y los estudiantes, ubicados en diferente espacio, con el fin de facilitar aprendizajes autónomos y colaborativos (GARCÍA ARETIO, 2014). Como puente para la conexión entre profesores y alumnos se utilizan diversos medios, siendo internet una de las más utilizadas (COPERTARI; SGRECCIA; SEGURA, 2011).

La pandemia por COVID-19, además de los efectos en la salud, también impactó en la economía global, ocasionando barreras económicas tales como la reducción de ingresos, el endeudamiento y la necesidad de desarrollar actividades de forma virtual (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, 2020). En este contexto, el sector educativo se vio afectado por la suspensión de las clases presenciales y la redirección de las actividades docentes hacia la modalidad remota (HODGES et al., 2020). Esto fomentó, aún más, la relevancia de discutir sobre las estructuras de gestión para incorporar otro tipo de educación además de la presencial.

En las universidades públicas nacionales de la República Argentina, la EaD ha evidenciado un crecimiento exponencial sostenido por la revolución tecnológica y por la creación de nuevas instituciones que multiplicaron la presencia universitaria (FERNÁNDEZ LAMARRA, 2018; RIVERO et al., 2017). Ante este incremento, sumado a los impactos de las tecnologías y el contexto pandémico para la educación, resulta relevante el estudio de la gestión de EaD con el fin de visibilizar buenas prácticas de gestión para esta modalidad.

El concepto de gestión adiciona la acción a las funciones propias de la administración, para desarrollar los planes tendientes a la consecución de los objetivos propuestos (LÓPEZ ALFARO, 2019) y esto implica la toma de decisiones. La literatura clásica (por ejemplo, Moore y Kearsley [2011]), señala ámbitos donde se desarrolla la gestión de la EaD, pero no llega a indicar las decisiones más sensibles para los gerentes, ni a sugerir parámetros o traer ilustraciones de las mismas. En consecuencia, el ámbito de estudio vinculado a la gestión universitaria no cuenta con un marco conceptual y un desarrollo académico consolidado (FERNÁNDEZ LAMARRA; ALONSO BRÁ, 2004) al ser abordado por enfoques provenientes de diversas disciplinas. Por lo tanto, son relevantes los estudios que identifiquen prácticas y unifiquen perspectivas sobre la gestión universitaria.

Para abordar esta problemática, la presente investigación tiene como objetivo analizar las decisiones estratégicas de la gestión de la EaD en las universidades públicas nacionales

argentinas. Para eso, se realiza una investigación descriptiva con abordaje cualitativo que adopta la forma de un estudio de caso, que tiene como unidad de análisis a las universidades públicas nacionales de la República Argentina. Fueron realizadas entrevistas semiestructuradas con gestores universitarios y se recolectaron documentos, analizados con la técnica de análisis de contenido y el apoyo de un software. Se destaca que los datos fueron recolectados en forma previa a la pandemia por COVID-19, que ha puesto de manifiesto las desigualdades existentes en la preparación institucional para adoptar la EaD (ALCÁNTARA SANTUARIO, 2020).

Mediante la sistematización de experiencias proveniente de la exploración del contexto se espera avanzar en la descripción de las prácticas de gestión de la EaD, pues para lograr la eficiencia de la gestión de la EaD, se requiere su estandarización en métodos y técnicas para planificar las decisiones a tomar (OLIVEIRA; CAZARINI, 2013). Entonces, las organizaciones deben realizar selecciones estratégicas sobre las actividades a realizar (VALDEZ MARTÍNEZ et al., 2019), optimizando sus procesos internos para dar respuesta efectiva a los incesantes cambios internos y externos (PILLON et al., 2015). En ese sentido, los resultados del artículo proponen un avance útil para los directivos y nuevas investigaciones sobre el tema.

La implicancia práctica que origina la falta de consenso teórico marca la existencia de “un alto grado de heterogeneidad y singularidad en lo que refiere a la conducción, gestión, diseño tecno-pedagógico de las acciones, formación de recursos humanos y estructuración normativa” (ALCARAZ; AZCÁRATE; ARANCIAGA, 2018, p. 138). Según Crawford et al. (2020), las condiciones favorables de los modelos no presenciales han llevado a las instituciones de educación superior a retomar prácticas virtuales para hacer frente al compromiso formativo del estudiantado. Sin embargo, ha sido un proceso acelerado, poco reflexivo y debe verse como emergente. Así, el análisis de las decisiones estratégicas en la gestión de la EaD en las universidades contribuye a un mayor conocimiento de las prácticas adoptadas y a la identificación de un cuerpo teórico sobre buenas prácticas de gestión desde el contexto estudiado.

Luego de la presente introducción, el trabajo se estructura de la siguiente manera. El acápite 2 se dedica al marco teórico que soporta el estudio. En el apartado 3 se detalla el diseño metodológico empleado para realizar la investigación. En la sección 4 se describe el contexto político normativo y luego, en el acápite 5, se presentan y analizan los resultados.

Finalmente, el último apartado se dedica a las consideraciones finales sobre los principales hallazgos.

2 MARCO TEÓRICO

El estudio y la práctica de la EaD debe analizarse como un sistema para comprender todas las partes componentes y luego profundizar el estudio de cada una de ellas (MOORE; KEARSLEY, 2011). Esta visión sistemática incluye fuentes de contenido, materiales y actividades para los alumnos, soporte al alumno, tipos de interacción y papeles de los profesores, características y contexto del alumno y, por último, gestión (MOORE; KEARSLEY, 2011). Particularmente, los autores plantean que el subsistema de gestión se compone por el planeamiento estratégico, los recursos, el personal, el control y la política (MOORE; KEARSLEY, 2011). En ese sentido, el planeamiento estratégico permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas que permitan tomar decisiones actuales para afrontarlas (PALACIOS RODRÍGUEZ, 2020).

Avanzando en este pensamiento sistémico de la gestión de la EaD contemplando entradas y salidas (MOORE; KEARSLEY, 2011), Marino-Jiménez et al. (2020) resaltan la necesidad de entender de una forma dinámica, el entramado de complejas interrelaciones existentes entre los elementos del sistema de EaD. Así, de acuerdo a Alzate Ortiz et al. (2020), cuando se considera a la universidad como un sistema se debe contemplar su gestión partiendo de estrategias directivas que se sustenten en el trabajo en equipo, la comunicación, el empoderamiento colectivo, la democratización del conocimiento, el respeto a la diversidad y la solidaridad en términos académicos y administrativos.

Indagando en las acciones institucionales vinculadas a la EaD, las buenas prácticas en la modalidad recomiendan: planificar necesidades; formular e institucionalizar grupos de proyectos y determinar procedimientos de comunicación; consolidar objetivos, resultados y metas de desempeño de la EaD; estudiar costos, prescripciones y flujos de caja; estudiar impactos sociales; analizar, asignar y gestionar riesgos (OLIVEIRA; CAZARINI, 2013). La implementación y el éxito de la modalidad a través del tiempo están condicionados por una adecuada gestión de la misma.

Para Mill et al. (2010), el gestor de EaD es el responsable del planeamiento, organización, dirección y control de los procesos dentro de la modalidad. Es decir, para crear las condiciones que requiere un programa exitoso de formación a distancia y asegurar su calidad, el gestor 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 (MARAFANTE SÁ; SOARES PADILHA, 2013).

Dentro del subsistema de planeamiento estratégico para la EaD (MOORE; KEARSLEY, 2011), se incluyen las prácticas y procesos requeridos para su implementación y ejecución, considerando los objetivos y metas, la relevancia y preparación institucional y la interacción entre personas, tecnología y procesos propios de la organización (AWIDI; COOPER, 2015; BADIRU; JONES, 2012). En forma similar, García Aretio (2014) afirma que la planificación estratégica de la EaD está conformada por las fases de diseño, desarrollo, evaluación y mejora.

De acuerdo a Ćukušić et al. (2010), el éxito de la EaD está determinado por la gestión sistemática de los procesos intervinientes, que vinculan la planificación y el control con los resultados obtenidos. García Aretio (2014) indica que debe centrarse la atención en los procesos, más que en los productos, para lograr la convergencia de las variables involucradas para alcanzar los objetivos que se plantean con la EaD. Por lo tanto, las instituciones educativas deben adaptarse para diseñar y gestionar procesos de EaD que proporcionen a sus usuarios una información rápida, específica, económica y altamente flexible (ĆUKUŠIĆ et al., 2010).

Concretamente, Awidi y Cooper (2015) indican que las universidades pueden lograr el éxito de la EaD si logran reunir un equipo de implementación y un líder, determinar la tecnología de aprendizaje apropiada, delinear el proceso de implementación y establecer un proceso de evaluación permanente para institucionalizar EaD. Estas actividades pueden englobarse en tres dimensiones: personas, tecnologías e institución (AWIDI; COOPER, 2015).

En la misma línea, Badiru y Jones (2012) 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. Esta secuencia requiere establecer una relación balanceada entre los componentes de la estructura de EaD: personas, recursos y procesos (BADIRU; JONES, 2012).

La gestión de los procesos, considerada como un sistema de gestión organizacional, permite detectar cuáles son los procesos clave para orientar a las organizaciones en la ejecución de sus tareas, para garantizar la unidad de contenidos, la interactividad entre los actores, la rápida comunicación y detectar desviaciones que marquen la necesidad de efectuar ajustes (PILLON et al., 2015; ALBÁN et al., 2014).

Asimismo, es posible ordenar y clasificar a los procesos de gestión institucional de acuerdo a su grado de contribución o del valor agregado que brindan, resultando en procesos gobernantes o

de dirección, procesos que agregan valor, procesos habilitantes y procesos desconcentrados (ALBÁN et al., 2014).

3 DISEÑO METODOLÓGICO

En línea con el objetivo planteado, se realiza una investigación descriptiva (FASSIO; PASCUAL; SUÁREZ, 2006) con abordaje cualitativo (SAUTU et al., 2005). Adopta la forma de un estudio de caso (YIN, 2015) por tratarse de un estudio empírico que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real y cuyo límite con el entorno no es claramente evidente. Se define como un caso único por encuadrarse dentro de un caso revelador (YIN, 2015). Se toma como unidad de análisis a las universidades públicas nacionales de la República Argentina, que totalizan una población de 57 instituciones (DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA, 2019), lo cual conduce a la tipología de estudio de caso incorporado (YIN, 2015), al existir múltiples unidades de análisis (cada universidad).

Para triangular los datos (FLICK, 2009) y aumentar la validez del constructo proporcionando varias evaluaciones del fenómeno (YIN, 2015), se recurre a multiplicidad de fuentes para obtener la evidencia empírica (YIN, 2015). Los datos se relevan utilizando como fuente primaria entrevistas semiestructuradas a gestores de EaD, por ser quienes están a cargo o son responsables de este modo educativo dentro de las instituciones. El guion de la entrevista se desarrolló a partir de la revisión de la literatura, validado a partir de un piloto aplicado con un especialista; su versión final consta de 10 preguntas principales y 27 preguntas secundarias. Se concretaron 41 entrevistas, entre agosto y diciembre de 2018, en las instituciones que manifestaron una respuesta favorable para participar (alcanzando un 72% de la población).

De forma secundaria, se recolectaron documentos institucionales (elaborados por la universidad) y no institucionales (provenientes de fuentes ajenas a la universidad) para ilustrar el relato de los entrevistados y lograr una triangulación. Se destaca que se recopiló y analizaron 154 documentos institucionales y 467 documentos no institucionales.

Los datos se organizaron y examinaron mediante el análisis de contenido (BARDIN, 2011), utilizando un software de soporte (QSR NVivo®) al cual se importan los archivos de los documentos y las transcripciones de las entrevistas para su codificación y categorización. Para preservar la identidad de los entrevistados, se asignó un número aleatorio y sin repetición

a cada institución (usando una combinación de funciones de MS Excel®), desde el 01 al 41. Este número se agregó seguidamente de la letra “E” al referirse al entrevistado (resultando E01, E02, ..., E41), y de la letra “U” para mencionar a la universidad de pertenencia. Para referir a los documentos institucionales y externos, se usaron las letras “D” y “N” respectivamente, seguidas de un número desde al 01 hasta n, siendo n la cantidad total relevada en cada caso. Para la operacionalización del análisis de contenido se elige la codificación jerárquica (KRIPPENDORFF, 2018) y se identificaron las categorías posteriores, con el enfoque basado en datos. Como un criterio de rigor, en este estudio fue elaborado un libro de códigos que contiene detalles de la codificación desarrollada (TONG et al., 2007).

4 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO POLÍTICO NORMATIVO

El contexto del estudio comprende la realidad de la gestión vinculada a la EaD en las universidades públicas nacionales argentinas. Las universidades objeto de estudio son aquellas que crea y financia el Estado Nacional (ARGENTINA, 2006) y, junto con universidades provinciales y privadas e institutos universitarios, conforman el Sistema Educativo Nacional. Están sometidas a las mismas disposiciones legales de funcionamiento y supervisión estatal, dependen del otorgamiento de fondos por parte del Estado Nacional y, si bien están en zonas geográficas diversas, comparten el territorio argentino.

En materia de EaD, la sanción de la Resolución Ministerial (RM) 2641/2017 establece la exigencia de validar un Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), ante los organismos de contralor estatales. Dicho requerimiento se aplica a las instituciones que dicten carreras de pregrado, grado o posgrado en las cuales “la cantidad de horas no presenciales supere el cincuenta por ciento (50%) de la carga horaria total prevista en el respectivo plan de estudios” (RM 2641/2017, art. 2). El SIED es aquel “conjunto de acciones, normas, procesos, equipamiento, recursos humanos y didácticos que permiten el desarrollo de propuestas a distancia” (RM 2641/2017, inciso 4). Con esta normativa “la propia institución universitaria pasa a ser garante de la enseñanza a distancia” (GONZÁLEZ; ROIG, 2018, p. 154).

5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la actual sección se presentan los resultados referidos a las decisiones estratégicas para adoptar EaD y lograr su permanencia y consolidación institucional. Los entrevistados expresaron que tales decisiones marcan el rumbo de la modalidad dentro de la universidad. En concordancia

con lo expresado, un documento interno revela que la estrategia referida a la EaD representa “un camino metodológico, secuenciado y procesual que nos permite operativizar los principios y componentes que fundamentan el modelo de gestión de la dirección” (D122).

Los gestores de EaD reconocen la existencia de decisiones de mayor preponderancia respecto a otras; esto posibilita agruparlas en torno a procesos estratégicos, que se presentan en la subsección 5.1 y procesos derivados de la decisión de implementar EaD que se exhiben en el apartado 5.2. Es dable aclarar que no existe un ordenamiento secuencial en los procesos identificados, sino que estos se presentan en función de la propia dinámica de la institución y de la demanda operativa que impone una agenda de trabajo cambiante.

5.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS PARA IMPLEMENTAR Y SOSTENER LA EAD

El diseño de la estrategia institucional implica establecer los procesos clave para instaurar y ejecutar la EaD asegurando su sostenibilidad. Entre los factores que mencionan los gestores se destaca primordialmente la decisión política del gobierno universitario, que consideran la base para construir el sistema que soporte la modalidad. Luego, refieren al reconocimiento de la normativa, la conformación de equipos, el financiamiento, la preparación tecnológica y la identificación de los factores críticos de éxito. En las siguientes subsecciones se presenta y analiza cada uno de ellos.

5.1.1 Decisión política y apoyo de autoridades para institucionalizar la EaD

Los entrevistados concuerdan que el principal proceso para asegurar la sostenibilidad de la EaD es la decisión política institucional de llevar adelante este modo educativo (E05, E14, E26, E30, E37, E39, E41). Al permitir la institucionalización de la modalidad, de allí se derivan los lineamientos que guían el desenvolvimiento de la EaD y permiten su progreso y continuidad.

La literatura agrega que este compromiso debe acompañarse con un proyecto institucional que guíe el proceso de implementación y de sostenimiento de la EaD (AWIDI; COOPER, 2015; AL-BUSAIDI; AL-SHIHI, 2012). Es decir, la decisión política debe reflejarse en un plan de desarrollo de la EaD, consensuado entre todos los actores, que acompañe la modalidad y sea sostenido en el tiempo para garantizar su continuidad (E07, E13, E41, D87). Este proceso es transversal a la estrategia institucional porque en función a la decisión política será el presupuesto asignado para la EaD, la ubicación y estructura del sector, la cantidad de puestos destinados, entre otros (E13, E25, E31, D99, D105).

Contrariamente, cuando no existe una convicción en las autoridades rectoras (E15, E38) se refleja en una visión limitada de la modalidad y es difícil lograr el progreso de la EaD. También puede suceder que a pesar de la falta de una decisión institucional de trabajar con EaD (E17, E38), situación que se refleja en documentación que aborda someramente a la modalidad (D133, N404, N405), exista la iniciativa de sujetos aislados para impulsar la virtualidad, e incluso formándose, fuera de la universidad, a la espera del apoyo político (E38).

Cuando los encargados de tomar decisiones respecto a la modalidad no muestran el mismo grado de comprensión de la EaD, esto se refleja en una menor relevancia institucional de la EaD, como ocurre en U15, U17, U22, U38 y U40. En consecuencia, como indican Awidi y Cooper (2015), la consideración del aspecto institucional no debe limitarse a los responsables de la EaD a nivel de la estructura central de la universidad, sino que debe extenderse a las autoridades descentralizadas (decanos, jefes o responsables de departamentos, facultades, colegios, sedes, entre otros) para lograr una actitud proactiva hacia la modalidad.

Por los argumentos precedentes, se observa que la sostenibilidad de la EaD depende fundamentalmente de existencia de una decisión política y del apoyo por parte de las autoridades para institucionalizar la modalidad.

5.1.2 Reconocimiento de la regulación sobre EaD y generación de normativa institucional

Las disposiciones gubernamentales tienen un impacto directo en el sistema de EaD por su carácter imperativo. Por lo tanto, en caso de no cumplir esta exigencia la institución debe ser consciente de las posibles sanciones (E39). Debido a la obligatoriedad de cumplir la reglamentación ministerial para dictar carreras a distancia, otro proceso estratégico implica que las universidades se mantengan informadas al respecto y efectúen los ajustes necesarios para estar dentro de la normativa (E03, E16, N336). Tales actualizaciones reglamentarias actúan como un disparador de cambios organizacionales para adecuarse a las exigencias sin resentir la actividad (E02, E26, D71, D92).

Una mención frecuente durante las entrevistas son los cambios institucionales a causa del impacto que generó la última normativa sancionada en 2017, por exigir la conformación del SIED. De forma generalizada, los gestores subrayan que el trabajo de redacción de este documento ha sido altamente beneficioso (E01, E04, E05, E09, E11, E12, E21, E33, E41) porque brinda mayor visibilidad institucional a la EaD (E05, E41). En forma coincidente, la literatura avala la elaboración de un “documento de política y estrategia”, equivalente al SIED, que muestre la posición institucional respecto a la EaD e incluya objetivos, infraestructura, control de calidad, soporte

técnico, presupuesto, colaboración de personas interesadas y planificación de recursos (AWIDI; COOPER, 2015).

5.1.3 Conformación de un equipo de trabajo sólido e interdisciplinario

Un proceso estratégico que requiere una decisión institucional, en forma concordante a lo que expresa la literatura (MOORE; KEARSLEY, 2011), es la conformación de un grupo de trabajo para la EaD. Empíricamente se observa que este equipo puede ser compartido con la educación presencial o tratarse de personas abocadas específicamente a EaD. El aspecto fundamental es que el grupo sea interdisciplinario (E04, E19, E32, E37, E39).

Se debe lograr la solidez del equipo para trabajar de forma cohesionada, reconociendo que la modalidad requiere la intervención de distintos perfiles de trabajo (E19, E32), siendo fundamental lograr un efecto sinérgico entre las disciplinas (E19). Debe reconocerse que el comportamiento, las actitudes, el liderazgo y el compromiso de las personas influye en la implementación de la EaD (AWIDI; COOPER, 2015). Se remarca que la literatura acompaña los resultados referidos a la necesidad de reconocimiento institucional del tiempo que demanda a los docentes la ejecución de las tareas específicas de la modalidad (MOORE; KEARSLEY, 2011; ALLAN et al., 2013).

5.1.4 Financiamiento y asignación de recursos financieros para EaD

Continuando la enumeración de procesos estratégicos, los gestores agregan la importancia de analizar cómo se va a solventar económicamente la EaD. Los antecedentes mencionan las decisiones sobre el presupuesto, principalmente relativas a prioridades y asignación de recursos (MOORE; KEARSLEY, 2011; BADIRU; JONES, 2012).

Al momento de crear la oferta a distancia, la universidad debe estimar los recursos económicos requeridos para determinar si podrá afrontarlos (E26, E41). Esta asignación de recursos también implica una decisión institucional y política (E26). Antes de lanzar una oferta a distancia, deben estimarse los costos necesarios (D57) para ver si la universidad puede afrontarlos; si el análisis de costos no es adecuado, puede llevar a tomar decisiones erróneas y que las ofertas académicas virtuales no tengan el impacto esperado (E16). En las universidades relevadas, la elaboración de presupuestos es una herramienta para estimar y asignar los recursos disponibles, que requiere una minuciosa tarea de planificación. La literatura agrega que se deben confeccionar sobre datos confiables (MOORE; KEARSLEY, 2011).

Además, se requiere un presupuesto permanente para asegurar la sostenibilidad, aspecto que los gestores reconocen como arduo porque no existen presupuestos específicos para la EaD (E21). En ciertas universidades una forma de generar fondos es el autofinanciamiento (por ejemplo, mediante el cobro de servicios a terceros), mientras que en otras dependen de la asignación de recursos por parte de la institución (aspecto vinculado a la decisión política). Independientemente del origen, el financiamiento disponible condicionará las prioridades de trabajo en la modalidad (MOORE; KEARSLEY, 2011; BADIRU; JONES, 2012).

5.1.5 Inversión en recursos tecnológicos de soporte

Otro proceso estratégico que mencionan los gestores es la inversión en recursos tecnológicos de soporte. Al tratarse de una modalidad mediada tecnológicamente, se espera que las universidades dispongan los recursos necesarios para asegurar la conectividad y el soporte tecnológico requerido (E06, E12, E17, E23). Entonces, es estratégico invertir en equipamiento e infraestructura tecnológica y en el desarrollo de sistemas y plataformas educativas de soporte.

Debido al intenso ritmo de avance tecnológico, la universidad debe estar abierta a incorporar nuevos recursos permanentemente (D92). Algunos gestores indican que era necesario mejorar la provisión de servicios tecnológicos (E09, E24), desde la conectividad hasta los equipamientos, para que los docentes comiencen a considerar seriamente la EaD.

Igual que en los procesos anteriores, en la inversión tecnológica también interviene una decisión institucional que sustente la política de mediación educativa para la EaD (N12). Complementando los resultados, la literatura marca que las autoridades tienen un rol activo para incentivar a los colaboradores en el uso de tecnologías (AL-BUSAIDI; AL-SHIHI, 2012).

5.1.6 Reconocimiento de los factores críticos de éxito para la institución

Finalizando el recorrido de los procesos estratégicos para gestionar la EaD, para cada universidad existe una serie de factores críticos (o puede ser único) para el sostenimiento de la modalidad. Se presentan como ejemplos: esfuerzo personal de quienes trabajan en EaD (E07), inclusión de la EaD en el proyecto político pedagógico de la universidad (E25), convicción en la efectividad de la EaD (E27), contar con un plan de desarrollo para la modalidad (E41),

Diversos estudios citados por Awidi y Cooper (2015) marcan como factores críticos para implementar EaD a componentes relacionados con gestión institucional, docentes, estudiantes, tecnología y pedagogía. Entonces, se corrobora lo mencionado en la literatura y se agrega la

importancia de reconocer estos factores, propios de cada institución, para diseñar una estrategia que garantice la sostenibilidad de la modalidad. Tales factores se derivan del propio recorrido institucional en relación a la modalidad, son individuales e incluso pueden ir cambiando a lo largo del tiempo, si bien pueden establecerse similitudes entre las organizaciones. Lo importante es que la institución los identifique y, en función a estos, direcciona las decisiones estratégicas. El cuadro 1 sistematiza los resultados presentados en la presente subsección.

Cuadro 1 Procesos institucionales estratégicos vinculados a EaD

Proceso estratégico	Explicación
Decisión política y apoyo de las autoridades	- proceso transversal a la estrategia institucional. - la sostenibilidad de la EaD depende fundamentalmente de la decisión política y del apoyo por parte de las autoridades que permitan institucionalizar la modalidad.
Reconocimiento de la normativa vigente	- para generar propuestas formativas a distancia las universidades deben cumplir con la normativa legal vigente en el país y estar al tanto de las sanciones por incumplimiento.
Conformación de un equipo sólido e interdisciplinario	- la implementación y el sostenimiento de la EaD requieren la conformación de un equipo de trabajo sólido e interdisciplinario a nivel institucional.
Financiamiento y asignación de recursos financieros	- la decisión de impulsar y sostener la EaD debe ir acompañada con el financiamiento necesario para afrontar la asignación mínima de recursos que sean requeridos.
Inversión en recursos tecnológicos de soporte	- para implementar y sostener propuestas formativas a distancia, mediadas por tecnología, la universidad debe invertir en recursos tecnológicos que soporten los distintos procesos de enseñanza y aprendizaje.
Reconocimiento de factores críticos de éxito para la institución	- el reconocimiento de los factores clave de éxito para la institución brinda las condiciones para diseñar una estrategia adecuada para garantizar la sostenibilidad de la modalidad.

Fuente: elaboración propia.

En general, se percibe que tanto la decisión política y apoyo de las autoridades como el reconocimiento y generación de normativa se trata de procesos gobernantes (ALBÁN et al., 2014), porque establecen el direccionamiento estratégico para la gestión institucional y establecen la normativa orientada a la consecución de los objetivos organizacionales. El resto de los procesos

identificados, podrían considerarse como procesos que agregan valor (ALBÁN et al., 2014) porque son los responsables de generar las condiciones para prestar el servicio educativo que responda a los objetivos estratégicos.

5.2 PROCESOS DERIVADOS DE LA DECISIÓN DE IMPLEMENTAR EAD

Una vez que la universidad toma la decisión estratégica de dictar propuestas educativas a distancia, los entrevistados mencionaron los procesos derivados de esta determinación y que son necesarios para implementar la modalidad y asegurar su sostenibilidad.

Se pueden ilustrar con el relevamiento documental y, generalmente, se obtienen del SIED que “comprende el conjunto de acciones, normas, procesos, equipamiento, recursos humanos y didácticos que permiten el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de EaD” (D71). También puede corroborarse la presencia de estos procesos en las declaraciones de las funciones u objetivos del área institucional de EaD, como se verifica en U04 (D21, D23, D25).

Los gestores enumeran los procesos de realización de un relevamiento diagnóstico, revisión de la actuación, determinación del modelo pedagógico, formación de los actores y sistematización. A continuación se presenta cada uno de ellos.

5.2.1 Relevamiento diagnóstico para evaluar la factibilidad de la propuesta

Derivado de la decisión estratégica de implementar EaD, los entrevistados recalcaron que es imprescindible realizar un relevamiento diagnóstico para diagramar una propuesta educativa a distancia. Se deben relevar datos internamente, con el fin de evaluar la preparación institucional para afrontar una oferta a distancia (E07, E31), y en forma externa con objetivo de indagar si existe una demanda genuina para la propuesta en cuestión (E31, E37, E41).

A su vez, los gestores mencionan la intención de relevar que no exista la misma oferta en otra universidad para no replicar propuestas (E03) ni “competir con la educación presencial” (E17). Igualmente, E17 expresa: “cualquier propuesta tiene que surgir de un buen diagnóstico [...] hay que detectar realmente nichos de vacancia”. Esta importancia se corrobora tanto en documentos internos que establecen que se deben “realizar estudios de factibilidad y demanda” (D116) para generar las propuestas de EaD (N89).

La noción que se desprende es que la oferta a distancia debe surgir de un estudio del mercado para detectar las verdaderas necesidades y áreas de vacancia, y no de replicar la misma oferta que lo presencial. La literatura reconoce a este proceso como el “análisis situacional” para

sustentar la elaboración del plan estratégico. Los resultados de dicho análisis contribuyen al crecimiento de las instituciones, revelando debilidades, áreas de oportunidad y acciones concretas para mejorar la calidad de la EaD (VALDEZ MARTÍNEZ et al., 2019). Así, el diseño de una propuesta formativa debe partir de un estudio diagnóstico interno, para determinar si la institución cuenta con los recursos necesarios, y de un diagnóstico externo para detectar la demanda por esa oferta y los requerimientos de la población destinataria.

5.2.2 Revisión periódica del funcionamiento del sistema de EaD

Otro proceso derivado de la decisión de implementar EaD es la revisión permanente del funcionamiento de los mismos. Surge debido a que las universidades, como toda organización, son permeables a lo que sucede en el entorno. Entonces, es pertinente contar con una política de vigilancia de la actuación para efectuar las modificaciones que se crean convenientes.

La EaD involucra “procesos dinámicos” (E35) que requieren revisión constante. En línea con la declaración del gestor, en su universidad un documento indicia que el área de EaD debe “llevar un control preciso [...] revisar el cumplimiento oportuno de la planeación” (D116). Lo mismo advierte E12: “es importante tener una mirada crítica y poder ir reajustándose [...] siempre pensando en una etapa de revisión, de análisis, de evaluación de *todo* el proceso”.

El diseño de una herramienta tendiente a controlar los procesos existentes y la relación entre insumos y productos del sistema de EaD no ha sido identificado en la literatura (MARINO-JIMÉNEZ et al., 2020). Por lo tanto, es relevante que las universidades revisen periódicamente el funcionamiento del sistema de aprendizaje a distancia para detectar la necesidad de realizar ajustes.

5.2.3 Establecimiento del modelo pedagógico para diseñar propuestas a distancia

Cuando la institución decide implementar EaD, los entrevistados advierten que debe delinearse el modelo pedagógico de soporte, que se debe construir sobre un entorno mediado por tecnología. Por eso, E17 sostiene que existe “una serie de definiciones institucionales que le dan una identidad pedagógica, incluso una identidad visual” que brinda los lineamientos generales para el diseño de materiales, medios de contacto y organización de la plataforma, entre otros factores.

Este aspecto es uno de los predominantes en el relato de los gestores porque la modalidad debe tener una fuerte base pedagógica que sostenga la oferta educativa y que no replique la educación presencial (E14). Se aclara que la determinación de dicho modelo no implica necesariamente una adopción pura de la EaD, sino que la universidad puede adaptar la modalidad a

sus necesidades y a su política organizacional (E11, E12, E25). Por consiguiente, en algunos casos se piensa a la EaD como soporte a la educación presencial, otros quieren combinar la oferta en ambas modalidades y algunas tienen gran cantidad de propuestas formativas a distancia.

En particular, del relevamiento se observa la inclusión dentro del modelo pedagógico de estudiantes con particularidades, que se diferencian respecto a los presenciales, por estar alejados geográficamente (E01, E36), ser primera generación de alumnos universitarios en su entorno familiar (E19), pertenecer a sectores vulnerables (E19, E34), provenir de diversos grupos etarios (E01, E30) y/o contar con capacidades especiales (E12), entre otras). La literatura concuerda en la necesidad de contemplar dentro de la estrategia pedagógica de EaD al estilo de aprendizaje de los estudiantes no tradicionales (ALLAN et al., 2013).

Otro aspecto relevante dentro del modelo educativo es que la institución debe decidir qué grado de flexibilidad educativa otorgará a sus propuestas a distancia que permita, por ejemplo, una flexibilidad pedagógica (E17), la posibilidad de optar entre un formato presencial o virtual (E30) y la ausencia de correlatividades entre las materias (E39). Tanto los resultados como los antecedentes (MILL, 2015; MOORE; KEARSLEY, 2011) refieren a la determinación del grado de flexibilidad en términos de tiempo, espacio y organización curricular ofrecida a los alumnos, reforzando la aplicación de las facilidades que brindan las tecnologías.

Esta contemplación se indica en documentos internos que aseveran que el sector de EaD debe “participar en el desarrollo de acciones que promuevan la inclusión de las comunidades en la sociedad del conocimiento” (D102). Este aspecto se ilustra con la declaración de un rector publicada en un medio de comunicación: “hoy tenemos una herramienta que ha cambiado mucho las posibilidades en los últimos años: la educación virtual [...] Podemos llegar a todos los sectores a los que tradicionalmente no hemos llegado” (N201).

5.2.4 Diseño de planes de formación y capacitación para los actores

Para implementar EaD los gestores también señalan que es fundamental capacitar y sensibilizar a las personas involucradas porque se trata de un cambio en la forma de enseñanza y aprendizaje, así como también en los procesos administrativos y de gestión.

En general, se manifiesta la necesidad de capacitación de los docentes, quienes asumen el rol principal dentro de la enseñanza: “la base son los docentes, porque el mayor obstáculo lo tuvimos ahí *todo el tiempo*” (E04). No obstante, la capacitación debe ser “tanto para los docentes como para los estudiantes” (E23) porque el uso de tecnologías mediatizando el proceso educativo

también representa un cambio para los alumnos en la forma de vincularse con la institución, con el docente y con los materiales de estudio (E24).

Asimismo, la EaD modifica la forma de interacción de los alumnos con todo el personal de la institución. Por ejemplo, los trámites relacionados con inscripciones, títulos, certificados y consultas generales, se deben gestionar a distancia para ser consistentes con la modalidad. Por eso, la formación debe incluir a personal no docente que también va a interactuar con los alumnos, como los técnicos y los administrativos.

La formación deberá ser diseñada especialmente porque “no todos los actores tienen que manejar el mismo tipo de herramientas o responsabilidades” (E11). En el caso del personal administrativo, se debe cambiar a la lógica digital de los procedimientos que no siempre requieren la presencia física del estudiante para realizar determinadas acciones, y esto se adquiere por medio de procesos de capacitación. Este proceso formativo se corrobora en el relevamiento documental, del cual se desprende el siguiente extracto: “las capacitaciones están destinadas a los actores universitarios involucrados en los distintos proyectos de la Dirección y/o de dependencias de la [...], según los requisitos formativos que demande su diseño e implementación y con la finalidad de consolidar la modalidad” (D122).

Respecto al entrenamiento, existe consenso en la importancia de la capacitación y el incentivo a docentes, frente a la diversidad de antecedentes, experiencias y percepciones sobre la EaD y el apoyo institucional para incorporar tecnologías (MOORE; KEARSLEY, 2011; AL-BUSAIDI; AL-SHIHI, 2012; ALLAN et al., 2013). La investigación sugiere incluir a los no docentes, quienes deben entrenarse en la lógica de trabajo en EaD, y a los estudiantes. Así, la universidad debe diseñar planes de capacitación para todas las personas que van a intervenir en la modalidad a distancia, incluyendo a docentes, alumnos, personal administrativo y de gestión.

5.2.5 Sistematización y formalización de procesos

Finalizando la enumeración de procesos derivados de la decisión de implementar EaD, surge la intención de lograr la sistematización para resolver un problema asociado a la gestión: la falta de normativa dentro de la institución. E22 expresa: “tenemos *mucho* problema, como toda administración pública y hay poca normativa, todo es usos y costumbres”.

Algunos gestores manifiestan que este inconveniente es de larga data porque cuando asumieron detectaron que los procesos no estaban sistematizados; esto creaba duplicidad de tareas (E03). A su vez, es preciso crear o reformular los procedimientos administrativos para que sean

acordes al estudiante no presencial y que no se produzcan inconsistencias, como la que relata E03 donde los alumnos a distancia “tenían que ir en forma personal a pagar un posgrado a la tesorería de la universidad”.

Las universidades con oferta académica a distancia debieron trabajar, si es que no la tenían, en la mencionada generación de normativa institucional para conformar el SIED. Esto implica que, desde la puesta en vigencia de la última regulación ministerial, se registra un mayor grado de formalización de los procedimientos referidos a la EaD.

La regulación de los procesos es una de las buenas prácticas de gestión que evita o, al menos, minimiza el impacto de los cambios de gobierno institucional y por lo tanto es una forma de brindar continuidad a la modalidad. Así lo expresa E07: “lo que puede lograr que este espacio permanezca, es institucionalizar los procesos a través de reglamentaciones, de normativas, de documentación regulada institucionalmente”. Por tanto, se infiere que la sistematización y formalización de los procesos, además de evitar la duplicidad de tareas, es una forma de institucionalizar, mirar con particularidad y brindar continuidad a la modalidad. Seguidamente, el cuadro 2 sistematiza los resultados presentados.

Cuadro 2 Procesos derivados de la decisión de implementar EaD

Proceso de la decisión	Explicación
Relevamiento diagnóstico interno y externo	- el diseño de una propuesta formativa debe partir de un estudio diagnóstico interno, para determinar si la institución cuenta con los recursos necesarios, y de un diagnóstico externo para detectar la demanda por esa oferta y los requerimientos de la población destinataria.
Revisión periódica del funcionamiento del sistema de EaD	- las universidades deben revisar periódicamente el funcionamiento del sistema de EaD para detectar la necesidad de realizar ajustes.
Establecimiento del modelo pedagógico para diseñar propuestas formativas a distancia	- la universidad debe establecer el modelo pedagógico a nivel institucional que determine la base de las propuestas educativas que puedan surgir. - la universidad puede plantear dentro del modelo pedagógico de EaD la inclusión de estudiantes con ciertas particularidades que no podrían acceder a la educación presencial. - el modelo pedagógico debe determinar el grado de flexibilidad en términos de tiempo, espacio y organización curricular para sus alumnos.
Diseño de planes de formación y capacitación para todos los actores	- la universidad debe diseñar planes de formación y capacitación para todas aquellas personas que van a intervenir en la modalidad a distancia, incluyendo a docentes, alumnos, personal administrativo y de gestión.
Sistematización y formalización de procesos	- la sistematización y formalización de los procesos, además de evitar la duplicidad de tareas, es una forma de institucionalizar, mirar con particularidad y brindar continuidad a la modalidad.

Fuente: elaboración propia.

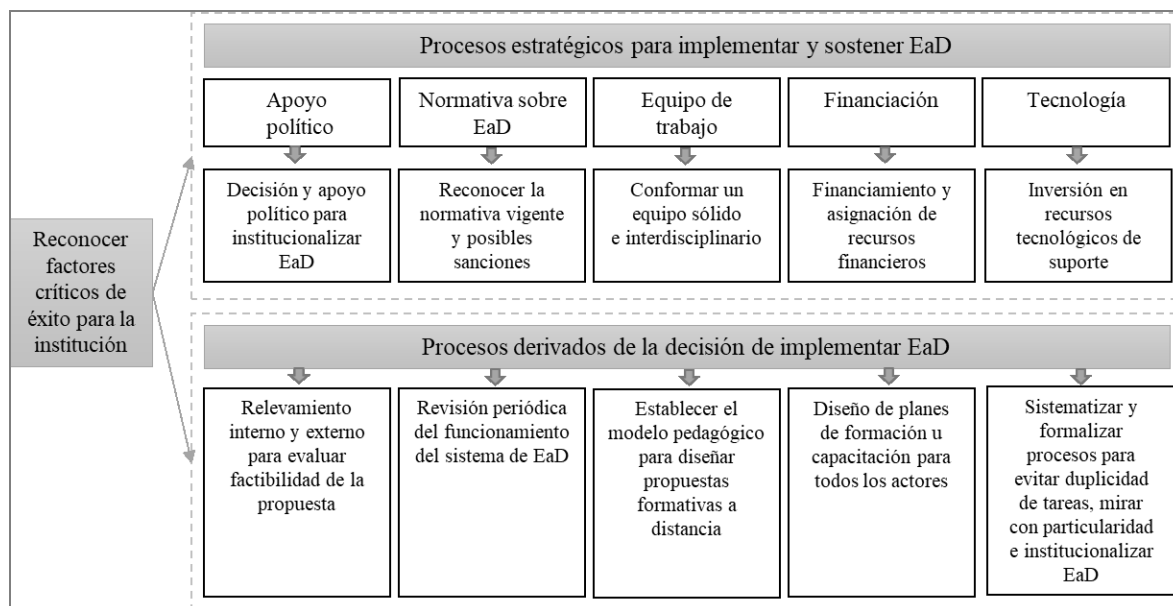
En general, se observa que los procesos derivados de la decisión de implementar EaD que se mencionan a lo largo de la presente subsección podrían ser considerados como procesos habilitantes (ALBÁN et al., 2014), por ser los responsables de brindar el asesoramiento y el apoyo necesario para la ejecución de los procesos estratégicos.

5.3 SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS

En la sección actual se sistematizan los resultados referidos a las decisiones estratégicas para implementar y sostener la EaD. Los mismos se agrupan en dos categorías: procesos estratégicos para implementar y sostener EaD y procesos derivados de la decisión de implementar EaD, siendo requerido que cada institución determine cuáles son sus factores críticos. Las categorías indicadas, que determinan estas decisiones estratégicas y la vinculación entre ellas, se presentan en la Figura 1.

De acuerdo a los resultados presentados, los procesos estratégicos incluyen tomar la decisión política de adoptar EaD, reconocer la normativa vigente, conformar un equipo interdisciplinario, acceder a fuentes de financiamiento que permitan su sostenimiento, invertir en tecnología e identificar los factores críticos de éxito que serán propios de cada universidad.

Figura 1 Decisiones estratégicas para implementar y sostener la EaD



Fuente: elaboración propia.

En relación a los procesos para implementar EaD, y que se derivan de la decisión estratégica, se destaca la pertinencia de realizar un relevamiento diagnóstico (interno y externo), revisar permanentemente la actuación para detectar la oportunidad de efectuar ajustes, diseñar el

modelo pedagógico de soporte de las propuestas educativas, formar y capacitar a los actores intervinientes y sistematizar los procedimientos para garantizar su permanencia.

Los procesos estratégicos detectados parten de la *decisión política y del apoyo de las autoridades para institucionalizar la EaD*. Debido a que se trata de un factor que surge repetidamente durante la investigación, se considera que es la base del modelo para gestionar esta opción pedagógica y didáctica a partir de la cual se va a *delinear el proyecto organizacional referido a EaD* (AWIDI; COOPER, 2015; AL-BUSAIDI; AL-SHIHI, 2012).

El establecimiento de políticas organizacionales sobre EaD es la forma de visibilizar este apoyo y brindar la operatividad necesaria mediante el diseño de un modelo de gestión, que es otro proceso estratégico que se destaca dentro de los resultados y en las discusiones teóricas. Esto se logra con la *definición del sistema político organizacional* y la *generación de normativa y reglamentación institucional*. Esto requiere establecer los lineamientos de funcionamiento en cuanto a la EaD para sistematizar y formalizar los procesos estratégicos y los derivados de la implementación de EaD, integrando el trabajo de las unidades académicas para aunar criterios en favor de esta opción educativa. Aquí se incluye el *diseño del modelo pedagógico* que sustente este modo educativo y determine el grado de flexibilidad en términos de tiempo, espacio y organización curricular que se ofrecerá a los alumnos (AWIDI; COOPER, 2015; ALLAN et al., 2013; MILL, 2015; MOORE; KEARSLEY, 2011).

Las políticas respaldadas en normativa constituyen un soporte para *gestionar el cambio y guiar el avance de la EaD*; permiten su sostenibilidad minimizando el impacto de los cambios de gobierno institucional favoreciendo así su continuidad. Sin embargo, deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a la operatoria cambiante de una modalidad que se vale de medios tecnológicos.

6 CONSIDERACIONES FINALES

En el presente artículo se analizan las decisiones estratégicas de la gestión de la EaD en las universidades públicas nacionales argentinas, alcanzando el objetivo planteado. De acuerdo al relevamiento, considerando los resultados de las entrevistas a los gestores de EaD que se triangulan con la recolección de documentos institucionales y externos, se detecta la existencia de dos tipos de decisiones. En primer lugar, se mencionan las decisiones vinculadas con procesos estratégicos para implementar y sostener la EaD. En segundo término, se identifican los procesos derivados de la decisión de implementar EaD.

Respecto a las decisiones institucionales para establecer la modalidad, la literatura recomienda planear estratégicamente la EaD (MOORE; KEARSLEY, 2011) y diseñar un modelo de gestión que contemple la planificación, la organización, el control y la mejora del proceso (ĆUKUŠIĆ et al., 2010). Los resultados empíricos amplían y profundizan dichas fases (que no se presentan de forma lineal ni uniforme); es posible agruparlas en procesos estratégicos para implementar y sostener EaD y en procesos derivados de esta decisión. Los resultados destacan la decisión política y el apoyo de las autoridades como un componente estratégico para institucionalizar la EaD. La literatura lo confirma y agrega las expectativas de los usuarios sobre el rol y el apoyo institucional para guiar este proceso (AWIDI; COOPER, 2015; ALLAN et al., 2013), es decir, se destaca que el apoyo debe ser percibido por los colaboradores.

Una forma de visibilizar el apoyo institucional es la generación de reglamentación. La exigencia, derivada de normativa gubernamental, de confeccionar el SIED ha sido destacada por los entrevistados y verificada en el relevamiento documental. Su elaboración implica un reconocimiento formal y una mayor sistematización de los procesos de gestión de la EaD. La literatura avala la elaboración de un “documento de política y estrategia” (AWIDI; COOPER, 2015, p. 64) que muestre la posición institucional respecto a la EaD e incluya objetivos, infraestructura, control de calidad, soporte técnico, presupuesto, colaboración de personas interesadas y planificación de recursos (AWIDI; COOPER, 2015).

Adicionando a los componentes relacionados con gestión institucional, docentes, estudiantes, tecnología y pedagogía, que la literatura menciona como factores críticos (AWIDI; COOPER, 2015), en la investigación se resalta la relevancia del acompañamiento institucional y la existencia de un plan organizacional referido a la EaD. También se menciona la visión sistemática, las personas involucradas, la formación, el funcionamiento de la plataforma, la reglamentación, el presupuesto y el esquema pedagógico, entre otros. Entonces, se corrobora lo mencionado en la literatura y se agrega la importancia de reconocer estos factores, propios de cada institución, para diseñar una estrategia que garantice la sostenibilidad de la modalidad.

El principal aporte del artículo se origina en el análisis de las decisiones estratégicas de la gestión de la EaD a partir de la exploración y descripción de las prácticas vinculadas a los procesos involucrados. Mediante la sistematización de experiencias de gestores de EaD y el diseño de ilustraciones, la investigación contribuye a generar un cuerpo teórico sobre las decisiones más sensibles para la gestión de la EaD en las universidades públicas nacionales argentinas. Los resultados cobran mayor relevancia a partir del contexto pandémico que visibilizó la heterogeneidad

de las instituciones universitarias y tornó emergente la necesidad de repensar los modelos de educación y de gestión para adaptarlos a la virtualidad (ALCÁNTARA SANTUARIO, 2020).

Adicionalmente, en la investigación se resalta la relevancia de mantener una visión sistémica de la EaD y que sea lo suficientemente dinámica para acompañar el ritmo de crecimiento de la modalidad. Como implicancia práctica, se brinda la posibilidad de unificar perspectivas sobre la gestión universitaria que permite una retroalimentación a los agentes que intervienen en el sistema de EaD. Es esperable que las decisiones estratégicas identificadas permitan no solo el sostenimiento de la EaD sino también su permeabilidad ante las demandas y necesidades cambiantes de la sociedad actual.

REFERÊNCIAS

- ALBÁN, M.; VIZCAÍNO, G.; TINAJERO, F. La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. **UTCiencia" Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo"**, v. 1, n. 3, p. 140-149, 2017.
- AL-BUSAIDI, K. A.; AL-SHIHI, H. Key factors to instructors' satisfaction of learning management systems in blended learning. **Journal of Computing in Higher Education**, v. 24, n. 1, p. 18-39, 2012.
- ALCÁNTARA SANTUARIO, A. Educación superior y COVID-19: una perspectiva comparada. En CARDIEL, H. C. (Coord.). **Educación y pandemia: una visión académica** (p. 75-82). Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. 2020.
- ALCARAZ, M.; AZCÁRATE, M.; ARANCIAGA, I. Tradiciones de la educación a distancia en universidades nacionales y su vigencia para pensar los desafíos de la expansión y la inclusión. **El cardo**, v. 14, p. 127-144, 2018.
- ALLAN, H. T. et al. 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**, v. 33, n. 9, p. 1068-1073, 2013.
- ALZATE ORTIZ, F. A.; CHAVERRA RODRÍGUEZ, L. M.; ARANGO ZULETA, E. P. Gestión directiva universitaria desde el paradigma de la complejidad: otra mirada y nuevas propuestas. **Hallazgos**, v. 17, n. 33, p. 23-51, 2020.
- ARGENTINA. Ley N° 26206/2006. Ley de Educación Nacional. Boletín Oficial. 2006.
- AWIDI, I.; COOPER, M. Using management procedure gaps to enhance e-learning implementation in Africa. **Computers and Education**, v. 90, p. 64-79, 2015.
- BADIRU, A.; JONES, R. Project Management for Executing Distance Education Programs. **Journal of Professional Issues in Engineering Education & Practice**, v. 138, p. 154-162, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

COPERTARI, S.; SGRECCIA, N.; SEGURA, M. L. Políticas universitarias, gestión y formación docente en educación a distancia. Hacia una pedagogía de la virtualización. **Revista de Educación a Distancia (RED)**, n. 27, 2011.

CRAWFORD, J. et al. COVID-19: 20 countries' higher education intra-period digital pedagogy responses. **Journal of Applied Learning & Teaching**, v. 3, n. 1, p. 1-20, 2020.

ĆUKUŠIĆ, M. et al. e-Learning process management and the e-learning performance: Results of a European empirical study. **Computers & Education**, v. 55, n. 2, p. 554-565, 2010.

DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA. **Síntesis de Información Universitaria 2018 – 2019**. Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación, 2019.

FASSIO, A.; PASCUAL, L.; SUÁREZ, F. M. Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo y el análisis organizacional. Macchi, 2006.

FERNÁNDEZ LAMARRA, N. **La educación superior universitaria Argentina: situación actual en el contexto regional**. Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2018.

FERNÁNDEZ LAMARRA, N; BRÁ, M. A. La gestión universitaria en la Argentina: una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. **Estudos e perspectivas em gestão universitária**, p. 21-34, 2004.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa**. Artmed, 2009.

GARCÍA ARETIO, L. **Bases, mediaciones y futuro de la educación a distancia en la sociedad digital**. Editorial Síntesis, 2014.

GONZÁLEZ, A. H.; ROIG, H. Normativa de educación a distancia para la universidad argentina: avances y desafíos pendientes. **Virtualidad, Educación y Ciencia**, v. 9, n. 16, p. 152-157, 2018. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69149>

HODGES, C. B. et al. The difference between emergency remote teaching and online learning. **Educause Review**, 27. 2020. <http://hdl.handle.net/10919/104648>

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: An introduction to its methodology**. Sage publications, 2018.

LÓPEZ, P. **Gestión de organizaciones educativas: una mirada desde el liderazgo distribuido**. RIL editores. 2019.

MARAFANTE SÁ, G.; PADILHA, M. Análise de modelos de gestão de educação a distância em universidades públicas do Brasil. In: **Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância**. 2013.

MARINO-JIMÉNEZ, M.; HARMAN-CANALLE, U.; ALVARADO-CHOY, F. La educación a distancia desde el pensamiento sistémico: una mirada necesaria para los actores del centro educativo de nivel superior. **Revista iberoamericana de educación superior**, v. 11, n. 32, p. 183-197, 2020. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2020.32.821>

MILL, D et al. **Gestão da Educação a Distância (EAD):** Noções Sobre Planejamento, Organização, Direção e Controle da EAD. *Vertentes*, n. 35. 2010.

MILL, D. Gestão estratégica de sistemas de educação a distância no Brasil e em Portugal: a propósito da flexibilidade educacional. **Educação & Sociedade**, v. 36, p. 407-426, 2015.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES. Resolución N° 2641/2017. Ministerio de Educación y Deportes. **Boletín Oficial**, 16 de junio de 2017.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância:** Uma visão integrada. Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA, S. R. M.; CAZARINI, E. W. Knowledge management methodology for planning distance education. **International Journal of Management in Education**, v. 7, n. 1-2, p. 71-102, 2013.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2020). Nuevo coronavirus 2019. Disponible en: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>. Recuperado el 13/09/2021. PALACIOS RODRÍGUEZ, M. Á. Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. **Revista Nacional de Administración**, v. 11, n. 2, p. 57-68, 2020.

PILLON, A. E. et al. 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**, v. 36, n. 3, p. 11-23, 2015.

RIVERO, M. A. et al. Evolución de la educación a distancia en universidades argentinas: Influencia de las innovaciones tecnológicas. **Escritos Contables y de Administración**, v. 8, n. 2, p. 35-55, 2017.

SAUTU, R.; BONIOLO, P.; DALLE, P.; ELBERT, R. **Manual de metodología:** Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2005.

TONG, A.; SAINSBURY, P.; CRAIG, J. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. **International journal for quality in health care**, v. 19, n. 6, p. 349-357, 2007.

VALDEZ MARTÍNEZ, L. M. et al. Análisis situacional: hacia la planificación estratégica en educación a distancia en el Tecnológico de San Luis Potosí. **Eduotec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa**, n. 70, p. 119-132, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e métodos. Bookman, 2015.