



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Indicadores de calidad para la gestión docente en entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA). Hacia un modelo de selección

Adrián M. Moneta Pizarro, Sandra del Valle Soria

Ponencia presentada en I Jornadas Nacionales y III Jornadas de la UNC: experiencias e investigación en educación a distancia y tecnología educativa realizado en 2013 en la Universidad Nacional de Córdoba – Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

# *Indicadores de calidad para la gestión docente en entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA). Hacia un modelo de selección<sup>1</sup>*

*Adrián M. Moneta Pizarro, Sandra del Valle Soria<sup>2</sup>*

---

## **Resumen**

*En la modalidad de educación a distancia y en particular en la educación virtual, la gestión se sustenta en procesos y procedimientos que plantean requerimientos específicos orientados a fortalecer la mediación pedagógica. Uno de los procesos críticos para asegurar la calidad de la oferta educativa en esta modalidad es la gestión de los docentes que se desempeñan en entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA). Como todo proceso, la gestión docente en EVEA está constituida por un conjunto de recursos y actividades que transforman insumos en un producto con valor añadido, que en este caso es el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por supuesto que la gestión docente no se desvincula de otros procesos o factores críticos para la modalidad tales como los tecnológicos y administrativos. Sin embargo, existen actividades particulares cuya responsabilidad primera recae sobre los docentes y merecen especial atención para el aseguramiento de la calidad.*

*El presente trabajo busca identificar los subprocesos y actividades que generalmente conforman el proceso de gestión docente con el propósito de proponer un conjunto de criterios e indicadores de evaluación de la calidad docente en EVEA.*

*Palabras clave: gestión docente, educación a distancia, entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje, gestión por procesos, indicadores de calidad.*

## **Palabras claves**

*Gestión docente, educación a distancia, entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje, gestión por procesos, indicadores de calidad*

---

## **Introducción**

La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la realidad universitaria ha contribuido al desarrollo cada vez mayor de ofertas de formación en modalidad a distancia virtual. Como señalan Duart y Martínez (2001), se trata de un nuevo paradigma educativo con características particulares que como tal requiere un modelo específico de

---

<sup>1</sup> Trabajo desarrollado en el marco del Programa "Las tecnologías como mediadoras del proceso educativo" del Centro de Estudios Avanzados (CEA) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) bajo la dirección de la Dra. Hada G. Juárez Jerez, aprobado y subsidiado por SeCyT-UNC.

<sup>2</sup> Los autores agradecen los comentarios y recomendaciones de la Dra. Hada G. Juárez Jerez (UNC).

evaluación de calidad. Esta ha sido una preocupación casi constante durante los últimos veinte años, impulsada por la generalización de los sistemas de aseguramiento de la calidad en las universidades y por algunos prejuicios hacia la modalidad que la tuvieron en permanente mira. Como resultado muchos modelos han sido propuestos. Sin embargo, el dinamismo de las TIC y la innovación que desde sus comienzos ha caracterizado a la Educación a Distancia (EaD), hacen imprescindible la revisión de estos modelos.

En este trabajo se presentan avances en la búsqueda por aproximar un modelo de selección de indicadores de calidad para una dimensión en particular: la gestión docente en entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA). Es parte integrante de un proyecto que incluye también al resto de las dimensiones involucradas en el diseño e implementación de proyectos de formación basados en la virtualidad.

El interés particular en el papel de los docentes radica en el hecho de que el rol de los mismos es central en los procesos educativos que se desarrollan en entornos virtuales. Esto se debe a que de ellos depende tanto la calidad de los contenidos, como de las interacciones y la implementación de recursos innovadores. Si bien, éstos deben ajustarse al diseño pedagógico de la propuesta, los resultados finales en relación a los aprendizajes dependen en gran medida del trabajo docente.

Siguiendo a Beatriz Fainholc citada por Rama (2011), entenderemos la calidad como *"un conjunto de procesos, de planes y acciones de más alto nivel, desde un punto de vista organizativo, que controlan o afectan a la eficacia de los procesos de menor nivel de generalidad"*. Esto nos permite adoptar un enfoque de calidad basado en la gestión por procesos. Para nosotros, la formación en la virtualidad necesita de una estructura organizativa específica que abarque procesos integrados de manera tal que coadyuven a la calidad del resultado buscado, es decir con procesos que garanticen la cohesión organizativa. Seguimos en esto a Juárez Jerez (2012), quien afirma que la gestión de los EVEA es tan compleja que conforma un sistema organizacional en el que se distinguen sub-sistemas, cada uno ligado a un proceso, que deben funcionar de manera coherente entre sí para lograr el objetivo común de la formación.

Sostenemos por lo tanto que en la modalidad a distancia y en particular en la educación virtual, la gestión se sustenta en procesos y procedimientos que plantean requerimientos específicos orientados a fortalecer la mediación pedagógica. Los docentes cumplen un papel fundamental, siendo su desempeño uno de los factores críticos para asegurar la calidad de la oferta educativa. Por supuesto que de acuerdo con la teoría de sistemas, la gestión docente no se desvincula de otros factores críticos para los entornos virtuales tales como los tecnológicos y los administrativos. Sin embargo, existen actividades particulares cuya responsabilidad principal recae sobre los docentes y merecen especial atención para el aseguramiento de la calidad.

El presente trabajo busca identificar los procesos, subprocesos y actividades relacionados con la gestión docente, con el propósito de servir de base para una futura propuesta de criterios e indicadores de evaluación de la calidad docente en EVEA. Se adopta un enfoque de calidad basado en la gestión por procesos, que siguiendo a Zaratiegui (1999) consiste en un modelo de gestión en el cual los procesos tienen un papel central como guía sobre la que se puede articular un sistema de indicadores de gestión. Este enfoque tiene como base la identificación y análisis de los procesos clave de una organización y está muy ligado con modelos de calidad empresarial tales como el sistema de aseguramiento de la calidad de las normas ISO 9001 y el modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). En este

caso, siguiendo las recomendaciones de Fainholc (2004), trataremos de adaptar este enfoque a fines de considerar las particularidades propias de los procesos de enseñanza y aprendizaje en programas de formación virtual.

El trabajo está organizado de la siguiente manera: primero se describe el contexto en el cual se desarrolla la gestión docente en EVEA, proponiendo un mapa de los procesos que conforman un curso de formación virtual genérico e identificando dónde intervienen los docentes; seguidamente se precisan los subprocesos y se identifican las actividades que son responsabilidad de los docentes, a fin de facilitar un modelo de selección de criterios generales e indicadores de evaluación de la calidad docente en EVEA. Finalmente, se exponen las conclusiones.

### **Procesos de la educación virtual: modelo de gestión por procesos**

Las normas ISO 9001:2000 definen proceso como "*cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados*" y establecen que "*para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso*". Si partimos de este enfoque sistémico organizacional y lo transferimos a la educación, podemos decir que los entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA) comprenden un sistema que tiene por objetivo general la formación de ciertos conocimientos y que éste por su complejidad comprende varios subsistemas en los que cada uno de ellos está ligado a un proceso. Cada proceso está formado a su vez por un conjunto de recursos y actividades que transforman insumos en un producto o servicio con valor agregado.

Siguiendo estas ideas, supondremos que todo curso desarrollado bajo un EVEA se puede representar mediante un sistema que tiene por objetivo general la formación de ciertos conocimientos. Entonces, todo curso virtual puede pensarse como una red de *procesos estratégicos, claves y de apoyo*, cuya entrada son las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (alumnos, docentes, directivos y sociedad, entre otros) y cuya salida viene dada por los resultados y la satisfacción de estos grupos destinatarios. Nótese que preferimos hablar de "resultados" en lugar de "productos" y de "destinatarios" en lugar de "clientes", con el fin de adaptar nuestro enfoque a las particularidades de la modalidad a distancia.

Retomando el enfoque de la gestión por procesos, los trabajos y estudios realizados hasta el momento se han concentrado en identificar procesos más generales o procesos más particulares comparados con los que intervienen en un curso de formación virtual.

Un ejemplo de mapa de procesos más general es el desarrollado por la Universidad del Valle (Colombia), presentado en el siguiente Esquema 2.1.

**Esquema 2.1. Mapa de procesos de la Universidad del Valle (Colombia)**



Fuente: Gestión por procesos en la Universidad del Valle, Cartilla de Trabajo, Junio 2009.

En el esquema anterior el objetivo es identificar los procesos que la universidad en cuestión desarrolla para lograr sus grandes metas. Claramente este mapa de procesos no sería adecuado para representar un curso virtual, pero sí para identificarlo como parte de un proceso de nivel mayor, que en este caso es el de formación. Pensando en la gestión docente, sirve para comprender que los profesores no solo intervienen en el proceso de formación, sino también en los de investigación y extensión, puesto que en general los docentes universitarios son también investigadores y responsables de proyectos de extensión.

Por otro lado, con base en el enfoque de sistemas y en distintas teorías del aprendizaje, se han desarrollado un conjunto de modelos alternativos de producción de material didáctico denominados de diseño instruccional como el modelo ADDIE, que debe su nombre a las fases que lo componen: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. Para Chiappe Laverde (2008) estos modelos no serían de diseño instruccional, sino de desarrollo de materiales educativos y se centran en la organización de un proceso de instrucción compuesto por fases, dentro de las cuales se desarrollan un conjunto de actividades que conforman procesos más específicos, enfocados al logro de un objetivo en particular y donde el diseño instruccional es una fase transversal dentro del proceso más general (macroproceso) que es la generación de experiencias de aprendizaje, como en el caso de los ambientes virtuales de aprendizaje.

El modelo de macroproceso propuesto por Chiappe Laverde (2008) para la creación de experiencias de aprendizaje comprende las siguientes fases: 1) análisis de factores clave, 2) diseño instruccional, 3) producción de recursos para el aprendizaje y 4) emisión. El autor plantea en la primera fase que el objetivo es la identificación, estudio y consideración del perfil de los alumnos, del contexto, de las características del contenido y de los recursos tecnológicos disponibles, entre otros. La segunda fase se define como un proceso central y transversal formado por un conjunto de actividades entre las cuales se destaca el diseño de las estrategias de aprendizaje, las competencias a desarrollar, el diseño del ambiente de aprendizaje, los recursos, la estructuración de los contenidos, la evaluación, etc. La fase de producción de

recursos para el aprendizaje es la elaboración de los materiales y recursos didácticos necesarios para llevar a cabo la estrategia diseñada de aprendizaje. Esto incluye desde la preparación de la plataforma virtual hasta la producción de archivos de texto y gráficos, objetos multimedia y otros. Por último, la fase de emisión corresponde a la ejecución de las actividades programadas e incluye el seguimiento de las mismas como insumo fundamental para retroalimentar todo el macroproceso.

Chiappe Laverde (2008) incluye actividades en las que intervienen los docentes, pues como expertos en contenidos participan en la estructuración de los mismos y en la producción de los materiales didácticos integrados a un equipo interdisciplinario de diseño instruccional didáctico. Este modelo de macroproceso serviría a nuestros propósitos si quisiéramos concentrarnos exclusivamente en la creación del entorno virtual, pero no si nuestro interés radica en identificar todos los procesos que intervienen en el desarrollo completo de un curso virtual.

Por todo lo expuesto anteriormente, tuvimos que desarrollar un modelo propio de mapa de procesos intervinientes en un curso virtual. A los fines operativos, supusimos que nuestra unidad de observación es una asignatura o curso genérico correspondiente a una carrera de grado o posgrado universitario ofrecida en modalidad a distancia virtual.

La propuesta resultante se expone en el siguiente Esquema 2.2.



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en el esquema anterior, se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos estratégicos: definen lineamientos generales necesarios para las operaciones. Son responsabilidad de los niveles directivos y en general se refieren a procesos de planificación de largo plazo.

- b) Procesos claves: están relacionados directamente con la prestación del servicio, tienen mayor impacto sobre la satisfacción de los grupos de interés y en nuestro caso particular principalmente sobre los alumnos. En estos procesos es donde mayor participación tienen los docentes.
- c) Procesos de apoyo: aportan los recursos necesarios para que puedan desarrollarse el resto de los procesos, están relacionados en forma indirecta con los resultados finales demandados.

Entrando en mayor detalle, en el caso de los procesos estratégicos, identificamos los siguientes:

- Innovación educativa: actualización de la tecnología educativa. Como señala Juárez Jerez (2012) citando a Sangrá, sirve para determinar las metodologías de enseñanza y aprendizaje, pero también una estructura organizativa adecuada al estado de avance tecnológico.
- Planificación estratégica: formulación de metas, identificación de objetivos y definición de políticas y estrategias. En las universidades define las áreas de conocimiento que pueden desarrollarse, así como su alcance y modalidades de enseñanza, investigación y extensión.
- Cambio organizacional: define la estructura organizativa, asignando tareas, funciones y responsabilidades. Juárez Jerez (2012) afirma que el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) modifica los procesos educativos y el rol de sus actores, exigiendo permanentes cambios en la gestión de los procesos vinculados a la oferta educativa en EVEA.
- Reglamentación institucional: aporta el marco normativo. Hemos incluido también aquí las reglas de comunicación institucional.
- Aseguramiento de la calidad: dependiendo de la reglamentación vigente, en general suele partir de la autoevaluación y finalizar con la definición de planes de mejora. Fue incluido entre los procesos estratégicos por su estrecha relación con la planificación estratégica y el cambio organizacional. Para Juárez Jerez (2012) incluye también al control de gestión.

En cuanto a los procesos claves distinguimos:

- Promoción y difusión: diseño y ejecución de la campaña publicitaria. Tiene como destinatario directo a los potenciales alumnos. Se alimenta en forma directa de las necesidades y expectativas de los estudiantes y sociedad. Es un proceso crítico puesto que sin el mismo no habría interesados en cursar.
- Admisión: proceso por el cual los interesados se transforman en matriculados. Incluye cobro de aranceles (en caso de cursos no gratuitos) e inscripción o reinscripción en la carrera. Algunos casos incluyen un proceso de inducción a la modalidad para los ingresantes, en modo similar a los cursos de ingreso o nivelación, pero con contenidos específicos a la modalidad que se promociona.
- Cursado: proceso central que comienza con el subproceso de inscripción en el curso, por el cual los alumnos pasan de matriculados a inscriptos y abarca subprocesos críticos como la habilitación de accesos a la plataforma virtual, la provisión de materiales didácticos y el servicio tutorial. Los docentes tienen un papel fundamental en este proceso, pues son quienes guían el aprendizaje a través de las actividades y por medio del acompañamiento a los alumnos desde la función como tutor. Si la evaluación es solo de proceso, entonces al finalizar el cursado se determinará qué alumnos aprobaron o no. En cambio, si para la acreditación se utiliza una evaluación final, al terminar el cursado se determinará qué alumnos quedan habilitados para rendir este examen y quienes quedan libres.

- **Acreditación de los aprendizajes:** incluye la evaluación final de los aprendizajes (en caso de contar el curso con evaluación de acreditación final) y el registro de calificaciones correspondientes, a los fines de poder determinar si los alumnos regulares pasan al estado de aprobados. También aquí desempeñan un papel muy importante los docentes, en quienes la universidad delega la valoración del aprendizaje y la acreditación de los conocimientos.
- **Egreso:** proceso que permite a los alumnos alcanzar la categoría de egresados a través de la certificación correspondiente. Es un proceso de tipo administrativo, pero de alto impacto en los resultados finales esperados por los grupos de interés, por ello también se lo considera clave.

Por último, entre los procesos de apoyo, distinguimos principalmente:

- **Gestión académica:** proporciona recursos académicos tales como programas de contenidos, cronogramas de actividades, distribución de tareas académicas, materiales didácticos (incluyendo aquí al entorno virtual), capacitación y formación académica del personal. Autoridades y docentes participan activamente de estos subprocesos
- **Gestión administrativa:** provisión de recursos humanos y materiales fundamentales para el mantenimiento de todo el macroproceso. Produce la documentación básica de registro del sistema, por ejemplo actas y legajos.
- **Gestión tecnológica:** administración y mantenimiento del equipamiento (hardware y software), así como también el manejo de las bases de datos utilizadas por el resto de los procesos. A cargo del personal técnico.

## **La gestión docente**

De acuerdo a lo señalado en la sección anterior, los docentes participan de los siguientes procesos: cursado, acreditación y gestión académica.

### **1. Actividades docentes durante el proceso de cursado**

Los docentes son los máximos responsables del subproceso de enseñanza-aprendizaje. La sociedad del conocimiento demanda un perfil de docente basado en competencias, nuevas prácticas docentes. Se requiere un docente que conozca metodologías y didácticas activas tales como aprendizaje basado en problemas, aprender a aprender, capaz de motivar al trabajo colaborativo grupal, de transmitir abundante información, saber diferenciarla y además seleccionarla de diversas fuentes. El rol del docente en EVEA se puede identificar con el de un facilitador pedagógico, siendo sus actividades principales las relacionadas con la intervención didáctica y la evaluación de proceso, entre ellas mencionamos:

- Realizar un diagnóstico inicial y continuo de los conocimientos de los alumnos.
- Presentar, ampliar y aclarar contenidos disciplinares.
- Mediar entre los materiales didácticos, el entorno virtual y los alumnos.
- Motivar a los alumnos en sus procesos de aprendizaje y comunicación.
- Organizar las actividades de aprendizaje y evaluación de proceso.
- Promover la interacción entre docente y alumnos y entre los propios alumnos.
- Realizar el seguimiento, evaluación y retroalimentación del proceso de aprendizaje de los alumnos.

## 2. Actividades docentes durante el proceso de acreditación

Los docentes participan tanto en el subproceso de evaluación final (si el diseño de la propuesta educativa la contempla), como en el de registro de calificaciones. Es importante distinguir claramente el concepto de evaluación adoptado. Siguiendo a Garrison y Anderson (2005), en realidad sería más apropiado utilizar el término valoración, entendiendo por tal a la apreciación del nivel de éxito en la consecución de los objetivos educativos por parte de los estudiantes. Mientras que al término evaluación estos autores lo definen como el acto de comparar el curso con algún conjunto de criterios de actuación o de resultados. Las actividades que los docentes llevan a cabo como parte del subproceso de valoración y evaluación final son las siguientes:

- Diseñar instrumentos de valoración de los aprendizajes y aplicarlos.
- Realizar devoluciones sobre las producciones de los alumnos.
- Acreditar el aprendizaje de los alumnos, cumpliendo con los requisitos administrativos (informes, actas de calificaciones).
- Evaluar y reajustar el diseño del curso en función de los resultados alcanzados.
- Reflexionar e investigar acerca de la enseñanza y de la disciplina específica.

## 3. Actividades docentes de gestión académica

Los docentes suelen tener a cargo todas aquellas actividades de la fase preactiva del proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir las anticipatorias de la intervención docente y que conforman la planificación didáctica del curso tales como:

- Revisar y actualizar las fuentes de información curricular.
- Definir los contenidos y la bibliografía en función de las demandas actuales..
- Participar junto con el equipo interdisciplinario de diseño y producción de materiales en la elaboración del entorno virtual y los materiales didácticos.
- Proponer intervenciones didácticas y comunicacionales..
- Diseñar el sistema de evaluación del curso.
- Elaborar el programa del curso y realizar actualizaciones periódicas del mismo.

## **Conclusiones: hacia los indicadores de calidad**

Como punto de partida hemos descrito el tipo de enfoque desde donde planteamos esta investigación, sustentada en el modelo de gestión por procesos, a los fines de poder analizar la gestión docente a partir de la definición de criterios e indicadores de evaluación de la calidad docente en EVEA. De los estudios previos sobre el estado de arte de la cuestión, encontramos que no había un modelo ajustable a nuestra realidad, por ello hubo que diseñar un modelo propio. Dentro de los tres tipos de procesos identificados (estratégicos-claves y de apoyo), delimitamos además el rol de la gestión docente en cada uno de ellos. El docente es un actor clave en los EVEA, si bien necesita de un modelo diseñado previamente y proporcionado por la gestión institucional, su desempeño requiere de estrategias didácticas, conocimiento de recursos y actualización en su formación. Mauri y Onrubia (2008) proponen concretar el rol del profesor e-mediador a través de cuatro grandes ámbitos: el pedagógico (desarrollo eficaz de su proceso de aprendizaje), social (creador de un entorno de aprendizaje con clima emocional y

afectivo confortable), el organizacional y de gestión (basado en un diseño instruccional óptimo) y el técnico (ayuda con los recursos y herramientas que configura la propuesta instruccional). Cada vez es mayor la actividad de los docentes en el diseño formativo, la producción de materiales didácticos, el seguimiento y la evaluación de los alumnos. Esta es la razón por la cual muchas instituciones especializadas en EaD fomentan que sus docentes realicen actividades de formación y capacitación en EVEA, debido a que contribuye a la formación y provisión de capital humano. Por tanto, los indicadores que seleccionaremos en una etapa posterior tendrán como base los procesos, subprocesos y actividades descritas en los apartados anteriores y en la realidad contextual de las muestras seleccionadas para efectuar este estudio.

## **Bibliografía**

Chiappe Laverde, A. (2008): "Diseño instruccional: oficio, fase y proceso". En: *Educación y educadores*, diciembre 2008, volumen 11, número 2, pp. 229-239.

Duart, J.M. y Martínez, M.J. (2001): Evaluación de la calidad docente en entornos virtuales de aprendizaje. Consultado en línea el 10/01/2013 en:

[http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/0109041/duartmartin\\_imp.html](http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/0109041/duartmartin_imp.html)

Fainholc, B. (2004): "La calidad en Educación a Distancia continúa siendo un tema muy complejo". En: *Revista de Educación a Distancia (RED)*, Año III, Nº 12, Universidad de Murcia. Consultado en línea el 15/01/2013 en: <http://www.um.es/ead/red/12/fainholc.pdf>

Garrison, D. y Anderson, T. (2005): *El e-learning en el siglo XXI. Investigación y Práctica*. Editorial Octaedro. Barcelona.

Juárez Jerez, H. G. (2012): "El cambio organizativo frente a los entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje. Propuestas para la gestión". En: *Revista Virtualidad, Educación y Ciencia (VEsC)*, Año 3, Nº 4, pp. 47-67.

Rama, C. (2011) Evaluación de la educación no presencial: desde el paradigma tradicional de evaluar procesos de enseñanza (indicadores educativos) a modelos emergentes de evaluación del aprendizaje (competencias adquiridas). En: Rama, Claudio y Domínguez Granda, Julio (editores). *El aseguramiento de la Educación virtual*. Virtual Educa. Universidad Católica de Los Andes. Chimbote. Observatorio de la Educación Virtual de América Latina y El Caribe. Introducción.

UNED-Programa de Autoevaluación Académica (2006) *Autoevaluación de la calidad de carreras de educación a distancia. Guía metodológica*. UNED, San José de Costa Rica.

UNE-EN-ISO 9001:2000 (2000) *Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Versión en español, AENOR.

Zaratiegui, J. R. (1999) "La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa". En: *Economía Industrial*, Nº 330, pp. 81-88.