

# Campus Virtual La Salle México

---

## Proyecto



*De La Salle*  
ediciones



Primera edición digital, julio de 2018

© Universidad La Salle, A.C.

Editorial Parmenia  
bajo el sello de De La Salle ediciones  
Carlos B. Zetina 30, Colonia Condesa  
06170, Cuauhtémoc, Ciudad de México  
(55) 52 78 95 04  
[www.editorialparmenia.com.mx](http://www.editorialparmenia.com.mx)

Compilación y formación  
Hernán Alfredo Nava García  
Corrección  
Josefina Garay Torillo  
Apoyo gráfico  
Berenice Ángeles Zúñiga

Desarrollo Académico editorial  
Antonio Rojas Tapia  
Producción  
Irma Rodríguez Vega  
Dirección editorial  
Manuel Javier Amaro Barriga

Dr. Luis Vicent Sanfot  
Coordinador

COMITÉ ACADÉMICO  
Mtra. Tere Estrada Alvarado  
Dra. Ma. Del Carmen de Urquijo Carmona

COMITÉ ADMINISTRATIVO  
Mtra. América Castillo Díaz  
Mtra. Lourdes Reséndiz Lecanda

COMITÉ TECNOLÓGICO  
Ing. León Oscar del Río Gómez  
Ing. Enrique Nieto Ledesma

COMITÉ DE GESTIÓN  
Mtro. Raúl Hauser Luna  
Mtra. Ana Marcela Castellanos Guzmán  
Lic. Guadalupe Tapia Hernández

COMITÉ DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN  
Lic. Mijaíl Arturo Eluani Pérez  
Mtro. Hernán Alfredo Nava García

COMITÉ DE FORMACIÓN INTEGRAL  
Lic. Ma. de la Luz Morales Pagaza  
Mtra. Raquel Elías Hernández  
Lic. Adriana Villalobos Barragán

COMITÉ DE VINCULACIÓN  
Mtra. Lourdes Reséndiz Lecanda  
Mtra. Sandra Juárez Gutiérrez

COMITÉ DE PROMOCIÓN  
Mtro. Christian Renato Guzmán Molina  
Lic. Ma. del Rocío Cabrera Merino

COMITÉ DE NORMATIVIDAD  
Lic. Juan Antonio Ordoñez González  
Dra. Ma. Del Carmen de Urquijo Carmona

COMITÉ DE INVESTIGACIÓN  
Dr. Eduardo Gómez Ramírez  
Mtra. Claudia Apolonio López

## PRESENTACIÓN

La Universidad La Salle siempre preocupada por estar a la vanguardia en temas de Educación y de democratización de la misma, con una experiencia de 56 años en este campo y 20 en el campo de la Educación a Distancia, presenta un nuevo proyecto que complementa la oferta educativa que hasta el día de hoy tiene. Esta nueva propuesta es el Campus Virtual La Salle México, que integra programas en modalidades alternativas como Maestrías y Especialidades en línea, así como programas no curriculares como diplomados, seminarios, cursos, certificaciones, etc., en línea o semipresenciales que permitan brindar a nuestros participantes variadas posibilidades de formación y acceso a la educación de calidad.

Por lo antes expuesto, se presenta este libro que contiene los elementos básicos del Campus Virtual desde los aspectos teóricos hasta los procesos operativos del mismo.

Ha sido una construcción comunitaria en la que las personas expertas de la Universidad exponen el deber ser de cada área que conforma la Universidad, ahora en ambientes virtuales. Estos elementos buscan hacer del Campus una instancia académica de alto nivel que, al utilizar la convergencia de las tecnologías, brinde las mejores opciones educativas para los participantes en un ambiente de comunidad fraterna, inclusiva, internacional y con impacto en los entornos globales y locales. Este trabajo fue coordinado por el Dr. Luis Vicent Sanfot, quien integró todas las aportaciones de las diferentes áreas bajo su amplia experiencia internacional en el tema.

El libro explica la estructura de las áreas académicas, administrativas, de gestión, de formación integral, legales, vinculación, investigación, financieras, tecnológicas, entre otras, que trabajando en conjunto optimicen los procesos de estas áreas en beneficio de los participantes.

El Campus Virtual se orienta a aprovechar los talentos con los que cuenta la Universidad, potenciar las fortalezas, desarrollar nuevas alternativas para el desarrollo de los participantes, formar redes tecnológicas, académicas, de investigación y de impacto social con otras universidades nacionales e internacionales.

Esperamos que sea una lectura que agrade a nuestros lectores y una guía para todos los que somos parte de este nuevo proyecto en La Salle.

Indivisa Manent

## CONTENIDO

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	7
<b>Misión, Visión</b> .....	9
<b>FODA</b> .....	10
Fortalezas .....	10
Oportunidades.....	11
<b>Objetivos</b> .....	12
<b>Público de la formación en línea. Mercadotecnia y promoción.</b> .....	13
Perfil de estudiante.....	13
Demanda .....	14
Tendencias por área de conocimiento .....	14
Competencia .....	15
Plan de mercadotecnia .....	35
Promoción .....	38
Estrategia de comunicación.....	41
<b>Procesos</b> .....	54
Apertura de nuevo programa.....	54
Creación de un nuevo programa .....	68
<b>Gestión Escolar</b> .....	69
Requerimientos para títulos oficiales de México .....	70
Consideraciones de la Dirección de Gestión Escolar para operar el Campus Virtual .....	73
Necesidades de la educación en línea .....	75
Requerimientos para acreditaciones internacionales .....	76
Requerimientos tecnológicos para la gestión escolar de estudiantes del campus virtual.....	77
Cobro de las matrículas.....	79
<b>Aspectos legales</b> .....	81
Legislación mexicana.....	82
<b>Fundamentación teórica pedagógica</b> .....	86
Guía pedagógica + Tecnológica para el diseño de titulaciones .....	87
Lasallismo. Formación integral. ....	110
Estadísticas sobre el aprendizaje – apoyo .....	118



<b>Tecnología</b> .....	124
Tecnología como soporte al aprendizaje.....	124
Tecnología para la gestión de la educación en línea .....	130
<b>El profesor</b> .....	134
Procesos de formación permanente de los docentes de la Unidad de Formación en Línea .....	136
Remuneración del profesorado.....	137
Contrataciones .....	139
<b>Vinculación</b> .....	142
<b>Investigación</b> .....	147
<b>Organización</b> .....	149
<b>Plan financiero</b> .....	155
Costos indirectos .....	155
<b>Bibliografía</b> .....	157

## **NOTAS:**

### ***SOBRE EL TEXTO***

El presente documento es un extracto del informe final desarrollado para la Universidad La Salle. Es un texto escrito a muchas manos gracias a la participación de la comunidad universitaria lasallista.

### ***SOBRE EL GÉNERO***

Para simplificar la lectura, en este informe se utilizará la forma masculina como genérica para ambos sexos según recomienda la Real Academia Española:

“En los sustantivos que designan seres animados existe la posibilidad del uso genérico del masculino para designar la clase, es decir, a todos los individuos de la especie, sin distinción de sexos: Todos los ciudadanos mayores de edad tienen derecho a voto”.

En ningún caso el género masculino se refiere exclusivamente a los hombres y no se asumirá ninguna discriminación ni preferencia de género en personas o posiciones laborales.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Universidad La Salle México, después de 56 años en la educación universitaria presencial en la Ciudad de México, aprueba la creación de una oferta de educación universitaria en línea.

Esta aprobación se recoge en los compromisos del Rector del año 2017.

Para cumplir este compromiso se contratan los servicios de HiEd, empresa consultora que ofrece apoyo estratégico sobre internacionalización, expansión en línea e innovación metodológica a universidades y centros de formación superior.

En las primeras reuniones presenciales entre HiEd y La Salle en Ciudad de México, el consultor entrevistó a las máximas autoridades de la Universidad para concretar las aspiraciones y límites del proyecto de oferta en línea.

La oferta en línea se puede enmarcar en diferentes estructuras: una nueva Universidad, una nueva facultad o una unidad de servicio al resto de facultades. La primera opción no está por el momento en el imaginario de las autoridades, la segunda se considera como una posibilidad, y la tercera limita la ambición inicial del proyecto.

Se establece de manera precisa que la nueva área de formación en línea debe ser una unidad de negocio de la Universidad, que aporte nuevo estudiantado, nuevos ingresos y con ambición internacional. La diferencia entre unidad de servicio y unidad de negocio es sustancial porque en el segundo caso el área es responsable no solamente de la buena calidad de sus servicios sino también de la sostenibilidad financiera. En este documento se denominará al área de la Universidad responsable de los programas a distancia *Campus Virtual La Salle México*.

En el mercado de la educación en línea en otros países, se observa que los modelos más rentables ponen mucho foco en la automatización y menos en la atención personal, mientras que modelos de excelencia aportan un margen de ganancia mucho menos generoso. Determinantemente las autoridades renuncian al modelo de baja calidad y exigen una calidad, si no excelente, razonable, que garantice, eso sí, la sostenibilidad del área.

Dentro de los diferentes niveles de la educación superior, se apuntó desde varias instancias que el foco principal debe ser la formación de posgrado, mejorando y dignificando la actual oferta presencial de la Universidad.

La formación en línea no debe ser ajena al carisma lasallista. Aunque la novedad de este canal educativo arroja dudas en las autoridades sobre cómo desarrollar las competencias más “humanas”, se exige que la propuesta sea fiel a la misión de La Salle.

En el marco de La Salle hay otras universidades en el mundo con oferta de educación en línea. Se solicitó definición a las autoridades sobre si este proyecto debía ser en colaboración con el resto, o si se consideraba la posibilidad de competir con ellas. Se definió que este proyecto se desarrollara de manera **autónoma** dentro de la Universidad La Salle México.

Con base en lo descrito en los párrafos anteriores el proyecto se representa en el siguiente gráfico:



Ilustración 1. Lineamientos institucionales para el proyecto de formación en línea.

## MISIÓN, VISIÓN

La misión y la visión de la formación en línea debe estar alineada con la misión y visión general de la Universidad La Salle México.

Así, si la misión general es:

La Universidad La Salle está comprometida con la formación de profesionales, solidarios y participativos, capaces de ser agentes de cambio en el entorno local y global, para y desde los más desfavorecidos, a través de la búsqueda de la verdad para construir una sociedad más justa y fraterna,

la misión concreta de la formación en línea será:

Favorecer que personas de cualquier lugar del mundo, mediante el uso de herramientas digitales, se formen como profesionales solidarios y participativos, agentes de cambio en su entorno local y global para y desde los más desfavorecidos, a través de la búsqueda de la verdad para construir una sociedad más justa y fraterna.

Y, si la visión general es:

La Universidad La Salle en su Campus Virtual es reconocida como una comunidad educativa internacional incluyente que, fundamentada en su modelo de cultura integral y con una relación pedagógica de excelencia entre docentes y estudiantes, forma profesionales con capacidades sensibilidad y responsabilidad social, a través de programas flexibles e innovadores con proyección local y global, con una administración eficaz y eficiente al servicio de la Comunidad,<sup>1</sup>

la visión de la formación en línea es:

Ser reconocida como una comunidad educativa internacional incluyente conectada mediante herramientas digitales. Con una relación docente de calidad entre docentes y estudiantes, forma profesionales con capacidades, sensibilidad internacional y multicultural, comprometidos con el servicio a los próximos y a los diferentes.

---

<sup>1</sup> Misión, Visión e Ideario. Recuperado de: <http://www.lasalle.mx/somos-la-salle/mision-vision-e-ideario/>

## FODA

Durante las más de 130 entrevistas realizadas durante el mes de febrero de 2018, se dibujó un esquema FODA

El primer punto a delimitar son los argumentos para invertir en un proyecto así, es decir, las fortalezas y debilidades.

## FORTALEZAS

La primera fortaleza es la marca La Salle. Más de 300 años de excelencia educativa en todo el mundo y especialmente en México han provocado un reconocimiento social en muchos lugares, especialmente en los países latinoamericanos, donde la labor universitaria lasallista ha gozado de un mayor impacto social que en otros lugares como Estados Unidos o Europa.

La segunda apuntada especialmente por los responsables generales de promoción de la Universidad es la marca México, reconocida en el resto de países latinoamericanos, o cuando menos en muchos de ellos. Esta fortaleza, en cambio, no está presente en Estados Unidos o Europa.

La tercera fortaleza es la buena salud financiera de la Universidad, que posibilita la destinación de recursos a esta nueva área.

La cuarta fortaleza es local, en México, y hace referencia al impacto social y relevancia que la Universidad La Salle México tiene en el país. Este impacto se materializa en la capacidad de influencia de muchos de sus egresados.

Y la quinta se enmarca en la Asociación Internacional de Universidades Lasallistas, una red muy importante de universidades, con unos 200,000 estudiantes en todo el mundo, y con un desarrollo incipiente y desigual en la formación en línea. La Red Lasallista de Videoconferencia ha sabido relacionarse con el resto de universidades de La Salle de habla hispana, y esto hace que sea reconocida como un lugar de referencia de la educación a distancia, aunque no en línea. El establecimiento de convenios con otras universidades de la red debe ser fácil, aunque hay que destacar el funcionamiento autónomo de cada una de ellas.

Estas fortalezas indican que el proyecto goza de armas para poder ser exitoso, cuando menos, en Latinoamérica.

## OPORTUNIDADES

Si bien las fortalezas son atributos casi intrínsecos a la Universidad y de larga duración, hay otros factores que llevan a impulsar el proyecto, que están vivos en el momento presente: las oportunidades.

La primera es el enorme crecimiento de la demanda de posgrados en línea en detrimento de los programas presenciales. Este fenómeno es mundial, y está permeando en todos los países a diferente ritmo en función de las capacidades tecnológicas de cada país.

La segunda oportunidad es Latinoamérica: países muy abiertos a la formación en línea, pero aún no maduros, y países donde La Salle es percibida como garantía de calidad en la educación, y donde una titulación mexicana puede ser percibida positivamente.

La tercera oportunidad es que la oferta en educación en línea de México, a pesar de su enorme crecimiento en los últimos años, todavía es incipiente, y hay mucho espacio que ocupar para nueva oferta. Aprovechar el prestigio de La Salle es fundamental.

La cuarta es la escasa competencia en formación en línea dentro de la AIUL, lo que permite que la Universidad La Salle México asuma un liderazgo que le permita aglutinar en sus aulas en línea a estudiantes y profesores de la red.

La quinta oportunidad es académica, de servicio. Es necesario que los estudiantes presenciales de la Universidad La Salle desarrollen las capacidades necesarias para desenvolverse en un mundo global conectado mediante la tecnología. Incluir actividades en línea en sus programas es una oportunidad para su formación, y para que La Salle se perciba como una Universidad que sigue el signo de los tiempos.

La sexta también se refiere a los estudiantes presenciales de la Universidad, y la llamamos *fidelización*. Cuando la demanda del mercado cambia, mantenerse en los paradigmas antiguos suele comportar la pérdida de clientes (piénsese en un banco que no ofrezca operativa en línea). Adaptar la Universidad a la nueva demanda de formación en línea existente y de futuro crecimiento permitirá poder ofrecer posgrados en línea a estudiantes actuales de licenciatura que, de no tener esa oportunidad en La Salle, se matricularían en otra Universidad. Sí que existe un riesgo de canibalización interna (estudiantes que pasen de ser presenciales a en línea) pero no deja de ser un estado transitorio hasta que la demanda del mercado se estabilice en este cambio de paradigma.

Algunas de estas oportunidades no lo van a ser durante mucho tiempo, como la segunda, cuarta o quinta, lo que hace necesario lanzar el proyecto en estos momentos.

## OBJETIVOS

- ❶ Capacitar a los estudiantes presenciales de la Universidad La Salle México en la comunicación, el aprendizaje y el trabajo a distancia con la tecnología actual y futura.
- ❷ Favorecer las relaciones internacionales de los estudiantes presenciales.
- ❸ Ofrecer formación universitaria a personas que por cualquier circunstancia soliciten titulaciones en línea. Estas circunstancias serán, entre otras, las de:
  - ~ Vivir en zonas alejadas a universidades presenciales.
  - ~ Compatibilizar sus estudios con su vida laboral.
  - ~ Estar privados de libertad.
  - ~ Tener un impedimento que impida el desplazamiento habitual a los campus.
  - ~ Desear estudiar en la modalidad no escolarizada a través de una plataforma tecnológica educativa.
  - ~ Tener algún impedimento económico que no permita costear sus estudios presenciales (solamente en el caso de que la formación en línea sea más económica que la presencial).
  - ~ Preferir la formación en la modalidad no escolarizada a la escolarizada.
- ❹ Eliminar los límites geográficos actuales de la Universidad La Salle México.
- ❺ Internacionalizar la Universidad La Salle México:
  - ~ Incrementar el alumnado internacional.
  - ~ Incrementar el profesorado internacional.
  - ~ Desarrollar en los estudiantes capacidades para incorporarse al ámbito laboral internacional.
  - ~ Acreditar internacionalmente los títulos ofertados.
  - ~ Participar en proyectos de investigación internacionales.
- ❻ Posicionar la Universidad La Salle México como un referente en la formación en línea dentro de la Asociación Internacional de Universidades Lasallistas (AIUL).
- ❼ Incorporar a la oferta de educación en línea existente, una nueva oferta de formación con valores.



Los objetivos de la Unidad de Formación en Línea no se destinan a un único público. En los estudios en línea habrá que distinguir completamente dos tipos de estudiantes: el interno, que estudia presencialmente en el campus, y el externo que no tiene ninguna actividad físicamente en él.

Para el estudiantado presencial, la formación en línea es un servicio que le ofrece la Universidad para mejorar sus competencias en el mundo globalizado. El perfil del estudiante presencial al que se dará servicio con la formación en línea es el que define la Universidad La Salle México. No habrá ninguna estrategia externa de comunicación hacia él ni entrará dentro de las campañas de promoción de los estudios en línea. La comunicación se establecerá de manera interna.

Sin embargo, el proyecto estratégico que aquí se presenta se centra en el nuevo público exclusivamente en línea al que se puede llegar. La formación en línea supone una revolución respecto del estudiantado al que va dirigido, ya que el concepto *distancia física* pierde sentido y todo el planeta es, a priori, el área geográfica a la que se podría dirigir.

### PERFIL DE ESTUDIANTE

Clasificaremos a los estudiantes en línea en las siguientes taxonomías:

---

#### POR CIRCUNSTANCIAS

- ~ que trabajan.
- ~ presos.
- ~ enfermos.
- ~ que viven lejos (lejos de cualquier Universidad presencial, mexicanos en el extranjero...).
- ~ que no pueden costearse una Universidad presencial (caso que sea más barata).

---

#### POR NECESIDADES FORMATIVAS

- ~ que quieran capacitarse en el trabajo remoto.
- ~ que quieran aprender en grupos de estudiantes internacionales a bajo costo.
- ~ que quieran una acreditación internacional.

---

## POR TITULACIONES

- ~ de posgrado
- ~ de formación continua
- ~ de licenciatura

## DEMANDA

La educación en línea causa una disrupción en el panorama universitario mundial y sus reglas del juego. Casi todas las universidades tradicionales ofrecen programas en línea y se crean nuevas universidades que exclusivamente utilizan este canal.

Esto implica que se desdibujan fronteras y que las universidades tradicionales se enfrentan a nuevas ofertas universitarias procedentes de cualquier lugar del mundo.

El comité de comunicación investigó las búsquedas en internet sobre demandas de posgrado en modalidad no presencial. La información obtenida refleja la necesidad de oferta de formación en dicha modalidad en los posgrados en la Universidad La Salle

Existe una clara tendencia de búsqueda de programas de posgrado a distancia sobre los presenciales. La primera supera en más del 300% la segunda.

## TENDENCIAS POR ÁREA DE CONOCIMIENTO

Un fenómeno mundial es que la oferta de formación en línea es superior en los posgrados que en las licenciaturas.<sup>2</sup> Parece natural que los estudiantes de 18 años cursen sus estudios en centros presenciales y que los estudiantes que ya se han incorporado al mercado de trabajo vean más atractiva la educación a distancia.

---

<sup>2</sup> Puede suceder que el número de estudiantes de licenciatura en línea sea superior que el número de estudiantes de posgrado, pero esto se debe a que un título de licenciatura contiene muchos más años académicos que una maestría.

Por otro lado, la formación en línea no tiene el mismo reconocimiento ni existe la misma oferta en diferentes áreas de conocimiento. Este fenómeno es global y no existen diferencias notables entre países. Podemos afirmar que las disciplinas con más oferta en la educación en línea son: (CRUE, 2016) (Friedman, 2014):

- 📖 Ciencias Sociales
- 📖 Humanidades
- 📖 Negocios
- 📖 Tecnología e Ingenierías (TIC)

Siendo probablemente el *MBA online* el título con más oferta en el mundo (Tucker, 2014).

Y sin duda las menos ofrecidas son las de:

- 📖 Ciencias de la Salud
- 📖 Ingenierías no TIC (Caminos, Industriales, etc.)

La mayor demanda y oferta en educación a distancia es en posgrado. La mayor competencia se encuentra en la Ciencias Sociales y Humanidades, Negocios y TIC.

## COMPETENCIA

### COMPETENCIA NACIONAL

La oferta de formación universitaria a distancia en México no es tan extensa como en otros países como el Reino Unido, Holanda, España o los Estados Unidos.

México presenta un reparto muy desigual en la oferta de títulos en línea en su territorio, concentrándose prácticamente todos los programas en CDMX, Puebla y Chiapas (Trejo, 2016).  
Ilustración 2.

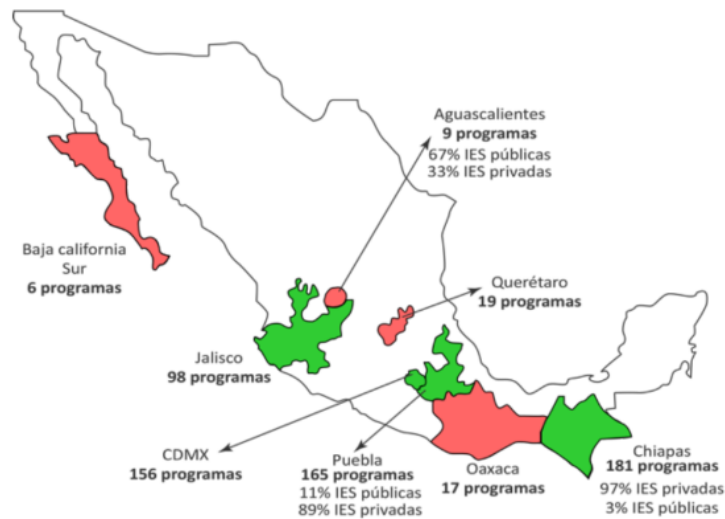


Ilustración 2. De (Trejo, 2016). Posgrados a distancia por Estado.

Sin embargo, la mayoría de estos programas no cuentan con acreditaciones del Programa Nacional de Posgrados de Calidad. Como se verá en otros capítulos, mucha oferta de educación en línea es de oportunidad, con una necesidad imperiosa de acceso rápido al mercado que requiere eludir los lentos procesos de acreditación. Existen solamente en México, según PNPC del Conacyt, 17 programas acreditados (o en vía de acreditación) en el PNPC (Ilustración 3).



Ilustración 3. De (Trejo, 2016). Posgrados PNPC en línea por Universidad.

Estos programas siguen la tendencia general, perteneciendo el 53% al ámbito de la educación, y el 29% a otras ciencias sociales y económicas (Ilustración 4).

Esto significa que México es un mercado con alto índice de oportunidad aún hoy en día para los posgrados en TIC, muy habituales en otros países del mundo, mientras que es un mercado más difícil en educación, humanidades, ciencias sociales y negocios. Como en todo el mundo, existe oportunidad en ingenierías no soft (no TIC) y en salud, pero estas últimas presentan problemas para su acreditación.

Existe una oportunidad en el mercado para títulos en TIC, Ingeniería y Salud acreditados por el PNPC

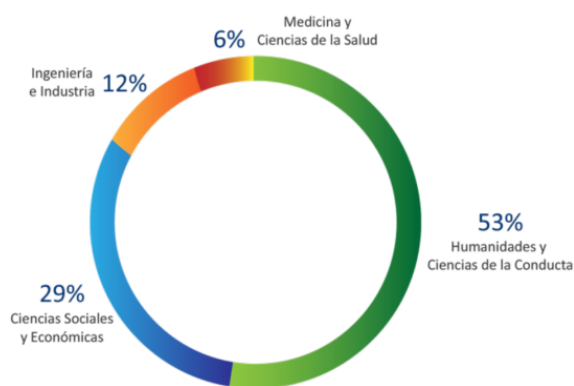


Ilustración 4. Programas acreditados PNPC en México por disciplina.

---

## COMPETENCIA INTERNACIONAL

Para implementar la nueva oferta educativa en línea o modalidad no escolarizada, es necesario considerar que la competencia universitaria en línea en México será internacional. Y lo mismo va a pasar cuando la Universidad La Salle México intente captar a estudiantes de otros países, se enfrentará a la competencia nacional e internacional.

El mundo anglosajón ostenta el liderazgo en la educación online, con universidades en Gran Bretaña, los Estados Unidos, Australia y Sudáfrica muy importantes. Estas universidades pueden captar una pequeña porción del mercado latinoamericano, con capacidad para estudiar en inglés.

Otro país con tradición y presencia en la educación en línea es España, con 6 universidades en línea y más de 200,000 estudiantes matriculados en esta modalidad. De hecho, la Universidad más grande del país es la UNED. Todas estas universidades intentan captar estudiantes de Latinoamérica aunque con diferente intensidad y éxito. Especialmente relevante es la

implantación de la Universidad Internacional de La Rioja pese a su juventud en Colombia, en México y otros países.

La educación universitaria en línea está sujeta a competencia internacional, lo que plantea un reto en todos los aspectos que intervienen en ella: tecnología, metodología, acreditación, marca, promoción y finanzas.

---






## VALOR INTERNACIONAL DEL TÍTULO MEXICANO Y EL TÍTULO DE LA SALLE

En contra de lo que pudiera parecer, las universidades en línea no suelen ser realmente internacionales. Muchas inclusive llevan en su nombre el área geográfica en la que operan: Universitat Oberta de Catalunya, Open University of the Netherlands, Open University of South Africa, Valencian International University, y la mayoría tienen su estudiantado en el área más cercana a su rectorado. La decana, la Open University, solamente tenía en 2012 un 20% de estudiantado no inglés. Son excepciones la Universidad Internacional de la Rioja, que se instaló en esa región poco poblada de España por motivos políticos al ser la mayoría de su estudiantado de otros lugares, o la Universitat Oberta La Salle, que se instaló en Andorra, y en 2016, el estudiantado andorrano que había pasado por sus formaciones no llegaba al 3%.

Así pues, es un error pensar que se va a llegar a todo el mundo ofreciendo programas en línea. Aunque las barreras de distancia desaparecen, continúan existiendo barreras de idioma y de título. Los Estados tradicionalmente han puesto obstáculos para el reconocimiento de titulaciones de otros países. Sin embargo, existen algunos acuerdos internacionales de reconocimiento mutuo de títulos: el más conocido es el Espacio Europeo de Educación Superior, pero hay algunos menores como el mutuo reconocimiento entre España y Colombia.

Así, se preguntó al equipo de promoción de la Universidad La Salle en qué países los títulos de México pueden ser atractivos. La respuesta fue los países al sur de México.

Así pues, los países objetivo de los programas de la Unidad de Formación en Línea son los siguientes, por orden:

-  México
-  Centroamérica y Caribe
-  Bolivia y Paraguay
-  Perú
-  Colombia, Chile, Argentina

La Salle cuenta además con un posicionamiento destacado y de prestigio en estos países, así que parecen conjugarse dos valores en esos mercados: México + La Salle.

Posteriormente, se solicitó un estudio que sustentara la respuesta anterior, pero no se obtuvo respuesta. Se realizó una búsqueda sobre estudios sociológicos que hablaran sobre el prestigio universitario de diferentes países también sin éxito.

Así las cosas, para fundamentar la conveniencia de explorar nuevos mercados latinoamericanos, se creó una encuesta de urgencia para obtener información, aunque parcial, sobre las posibilidades de éxito y las amenazas del lanzamiento de programas en línea por parte de la Universidad La Salle México a otros países.

Se obtuvieron respuestas de Bolivia, Paraguay y Colombia<sup>3</sup>. Lamentablemente la situación política de Nicaragua impidió que esta encuesta fuera pasada, y no se pudieron recoger datos de Perú, Cuba y México por diferentes circunstancias.

Pero, de los datos hallados, obtenemos unas conclusiones muy relevantes:

---

## BOLIVIA

---

### PRESTIGIO DEL TÍTULO OFICIAL MEXICANO EN COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES

---

Los resultados obtenidos de estudiantes universitarios de La Salle. Consideran a la red lasallista un lugar fundamental donde establecer colaboraciones y poder ofertar los nuevos programas esta opinión es especialmente interesante. Al ser estudiantes actuales de la Universidad su rango de edad se sitúa entre los 16 y los 27 años. Contestaron la encuesta 21 personas.

Se les preguntó lo siguiente:

*Define tu percepción sobre los títulos universitarios de cada país. El orden de aparición es aleatorio.*

De las respuestas se extrae que, si bien el título mexicano no es la máxima prioridad para los estudiantes bolivianos, es un título interesante (Ilustración 5).

---

<sup>3</sup> Gracias a Marcos Mete, Juan Carlos Rivera y Julia Mazolien en la vehiculación de estas encuestas.

■ Quiero conseguir un título de este país   
 ■ Podría interesarme estudiar un título en ese país   
 ■ No me interesa conseguir un título de este país

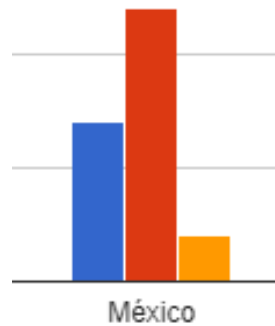


Ilustración 5. Valoración de los títulos oficiales mexicanos en Bolivia.

Asignando valores numéricos a cada opción:

- 2-Quiero conseguir un título de este país
- 1-Podría interesarme estudiar un título en ese país
- 0-No me interesa conseguir un título de este país

México obtendría un valor igual a 1.24, que lo sitúa en el segundo cuartil más apreciado.

Haciendo este cálculo para todos los países obtenemos el siguiente gráfico:



Ilustración 6. Valoración de los títulos universitarios de diversos países en Bolivia.



Este gráfico es consonante con la opinión vertida por el Director de Promoción de la Universidad La Salle México. En Bolivia, los títulos más apreciados son el boliviano y los europeos y norteamericanos. Inclusive el título español es más apreciado que el boliviano, pero la diferencia no es significativa.

También se observa que el título mexicano es bastante apreciado en el país, significativamente por delante de Colombia y Argentina, y muy por delante de Perú, Nicaragua o Paraguay que no tienen apenas valor para ellos.

También se les preguntó en la encuesta que ordenaran de mayor a menor el valor que otorgan a los títulos de diferentes países. Esta pregunta les obliga a hacer una clasificación, pero sirve básicamente para validar la bondad de la respuesta anterior:

*Ordena de más interesante (8) a menos interesante (1) los títulos universitarios de los siguientes países (El orden en que aparecen es aleatorio. Es una ordenación. No puedes poner el mismo valor a dos países)*

Haciendo la media del valor que le dan a cada país se obtiene la siguiente clasificación:

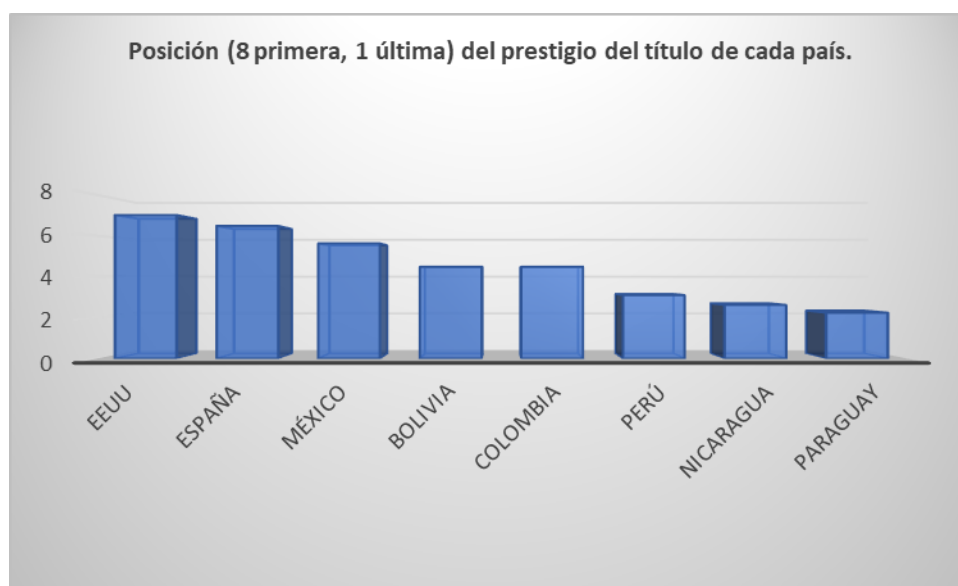


Ilustración 7. Clasificación de los títulos de diferentes países por estudiantes bolivianos.

Aunque la clasificación no coincide exactamente con la obtenida en la Ilustración 6, la correlación entre ambas es de 0.9, lo que valida las respuestas.

De manera coherente, México se sitúa a la cabeza en prestigio de los países latinoamericanos, superando inclusive a Bolivia, pero por detrás de Estados Unidos y Europa.

## TÍTULO DE LA SALLE VS TÍTULO OFICIAL DE DIVERSOS PAÍSES

La Universidad La Salle México tiene la potestad de emitir títulos propios con su marca. Estos títulos, aun no siendo oficiales, pueden tener buena aceptación en el mercado. Conocer el valor del título La Salle es muy importante porque podría facilitar la creación de nueva oferta sin necesidad de seguir los procesos de oficialización y/o acreditación.

A la pregunta sobre qué título es más interesante (un título oficial de México o un título de una Universidad de La Salle), los estudiantes no se decantaron abiertamente por ninguna opción. Es decir, los estudiantes bolivianos lasallistas dan mucho peso al título propio de La Salle.

Elige el título que es más atractivo para ti

21 responses

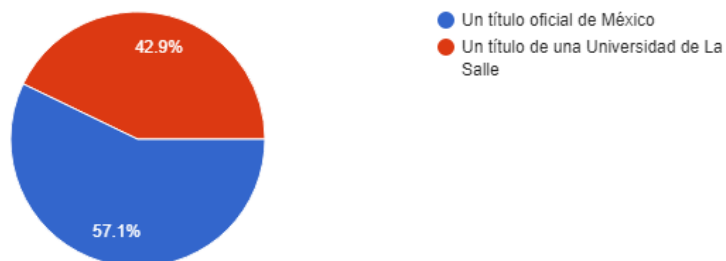


Ilustración 8. Título mexicano vs Título Salle

Y algo similar pasa respecto de los títulos oficiales de su país. Hay prácticamente división de opiniones sobre si un título de La Salle es mejor que un título de Bolivia.

Elige el título que es más atractivo para ti

21 responses

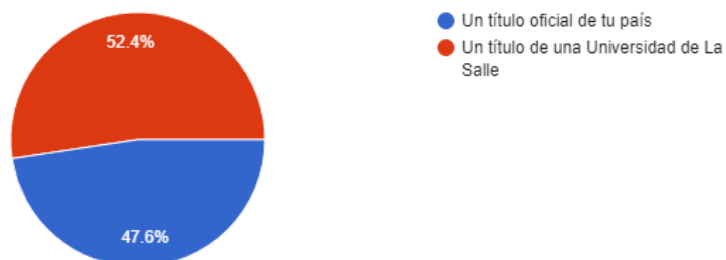
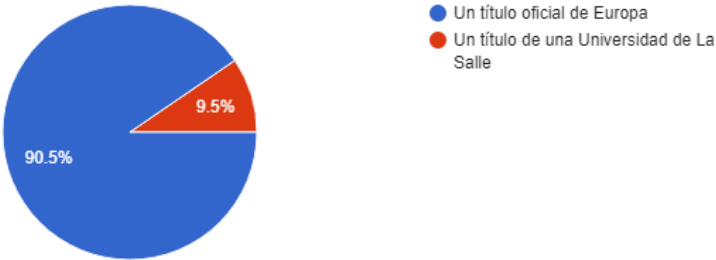


Ilustración 9. Título boliviano vs Título Salle.

En cambio, esta división de opiniones se rompe cuando se les hace comparar un título de La Salle con un título oficial de Europa o Estados Unidos. Aquí, la preferencia por los títulos oficiales de esos países es indiscutible.

Elige el título que es más atractivo para ti

21 responses



Elige el título que es más atractivo para ti

21 responses

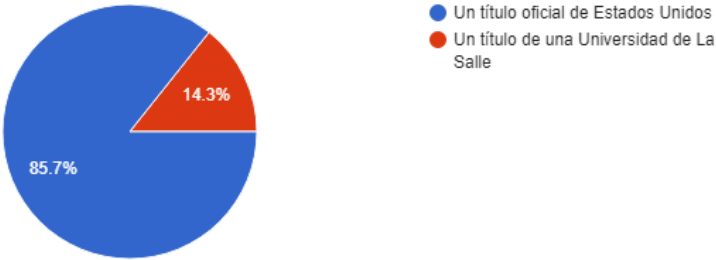


Ilustración 10. Títulos UE y EU vs La Salle en Bolivia.

## PARAGUAY

En Paraguay se pasó la encuesta a estudiantes de la Universidad Nacional de Asunción, pública y la más importante del país.

Respondieron la encuesta 25 estudiantes universitarios, en su mayoría entre los 16 y los 27 años.

A la pregunta sobre la valoración de los títulos mexicanos la respuesta fue la siguiente:



Ilustración 11. Aprecio de los títulos oficiales mexicanos en Paraguay.

Que da un valor medio de 1,05, inferior que el de Bolivia, pero también situado en el segundo cuartil. Básicamente es un título neutro para los paraguayos.

Clasificando los valores hallados por cada país, obtenemos el gráfico siguiente:



Ilustración 12. Valoración de los títulos universitarios de diversos países en Paraguay.

En este caso vemos que el patrón boliviano se repite. Los títulos realmente deseados son los paraguayos, los norteamericanos y los europeos. Pero aquí aparece Argentina como un país muy valorado en cuanto a sus títulos universitarios, muy por encima de México, que sería el segundo país latinoamericano (de los encuestados) más valorado. Los títulos peruanos, nicaragüenses y bolivianos no tienen valor para ellos, y el colombiano es más apreciado, pero presenta un interés muy bajo, en el tercer cuartil.

En cuanto a la clasificación que dan los estudiantes paraguayos a diferentes países, nos encontramos lo siguiente:

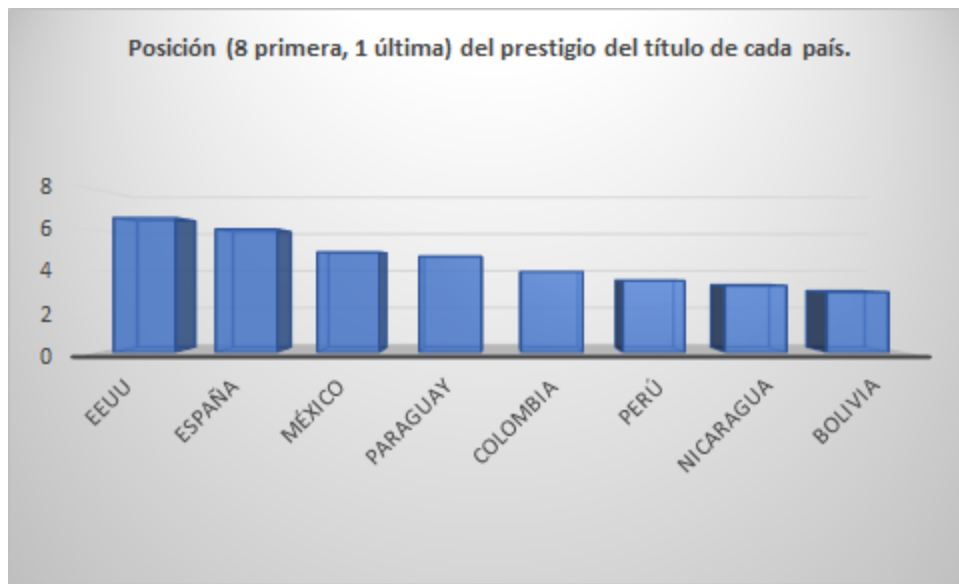


Ilustración 13. Clasificación de los títulos de diferentes países por estudiantes paraguayos.

La correlación entre ambos resultados es de 0.918 lo que también da validez a la opinión.

Volvemos a ver un esquema parecido. Los títulos más deseados son los norteamericanos y europeos, y México se sitúa inclusive ligeramente por encima de los paraguayos. Mientras, Colombia, Perú, Nicaragua y Bolivia se sitúan por debajo.

### TÍTULO OFICIAL VS TÍTULO LA SALLE

---

Recordemos que las encuestas han sido pasadas a estudiantes de una Universidad pública de la capital, un público diametralmente diferente a los estudiantes lasallistas de Bolivia.

En este caso, los estudiantes prefieren claramente un título lasallista a un título oficial mexicano, y están divididos en opinión si prefieren elegir un título oficial del Paraguay o un título lasallista.

Elige el título que es más atractivo para ti

25 respuestas

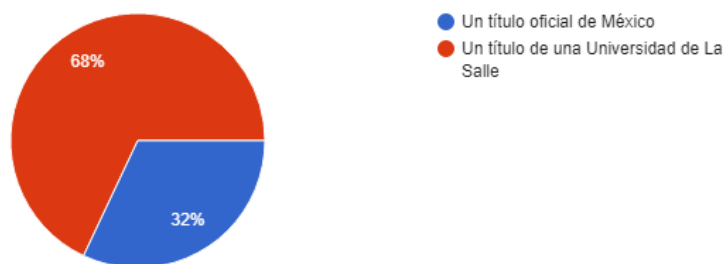


Ilustración 14. Título La Salle vs Título México en Paraguay.

Elige el título que es más atractivo para ti

25 respuestas

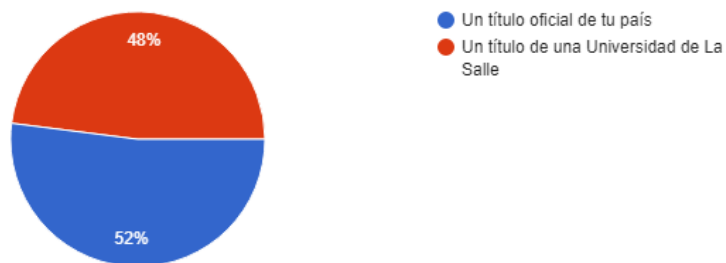
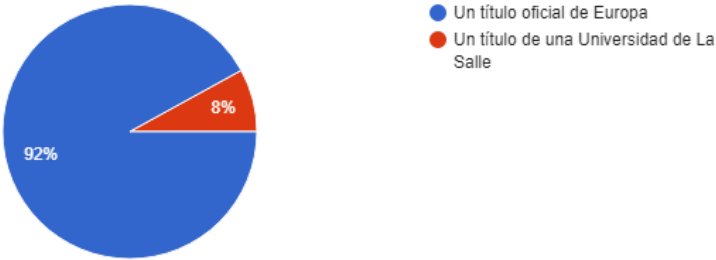


Ilustración 15. Título La Salle vs Título Paraguay.

Por otra parte, idénticamente a Bolivia, los títulos oficiales de Europa y Estados Unidos son abrumadoramente más apreciados que los títulos de La Salle.

Elige el título que es más atractivo para ti

25 responses



Elige el título que es más atractivo para ti

25 responses

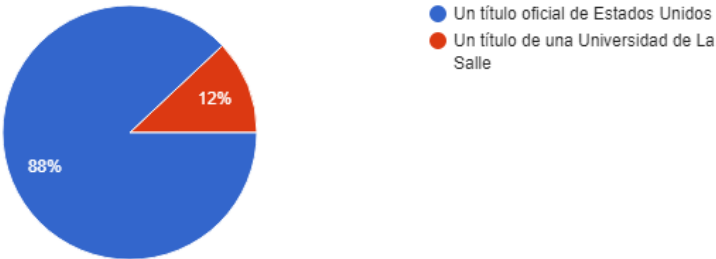


Ilustración 16. Títulos La Salle vs UE y EU

Estas gráficas ayudan a definir las diferencias de percepción entre los títulos europeos y norteamericanos y los latinoamericanos.

---

## COLOMBIA

En Colombia se pasó la encuesta a estudiantes de la Universidad La Salle de 16 a 22 años. La respondieron 22 estudiantes universitarios.

A la pregunta sobre la valoración de los títulos mexicanos la respuesta fue la siguiente:

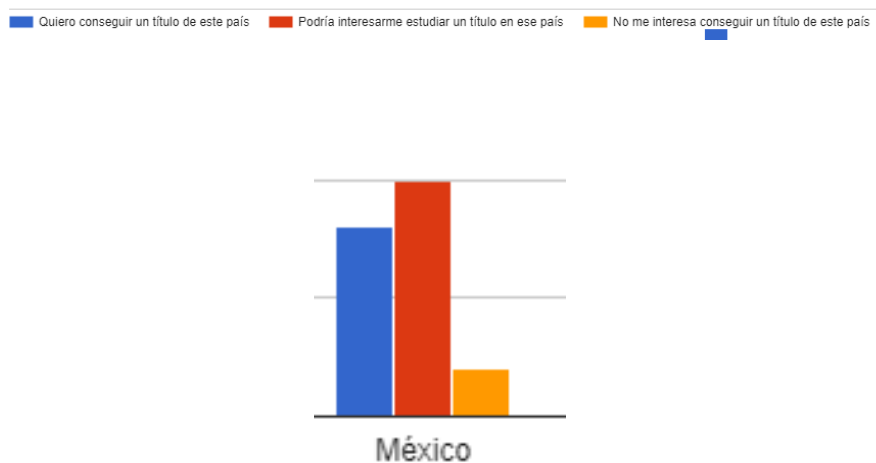


Ilustración 17. Valoración del título oficial mexicano en Colombia.

Que da un valor medio de 1.3, también situado en el segundo cuartil. Son títulos que sin despertar un notable entusiasmo son apreciados por los estudiantes colombianos.

Clasificando los valores obtenidos por cada país obtenemos el gráfico siguiente:





Ilustración 18. Valoración de los títulos oficiales de diversos países por colombianos.

Se sigue la tónica general latinoamericana de valorar el título del país seguido de los títulos europeos y norteamericanos. Tras este primer grupo, dos países latinoamericanos destacan sobre el resto: Argentina y México, siendo los demás muy poco apreciados.

En cuanto a la clasificación que dan los estudiantes paraguayos a diferentes países, nos encontramos lo siguiente:



Ilustración 19. Clasificación de los títulos oficiales de diversos países por parte de los colombianos.

La correlación entre ambos resultados es de 0.96, prácticamente 1 (resultado válido). Y por tanto es el esquema se mantiene: Los títulos más deseados son los norteamericanos y europeos, seguidos de los títulos del país, y México destacándose sobre Perú, Paraguay, Nicaragua o Bolivia.

## TÍTULO OFICIAL VS TÍTULO LA SALLE

---

En Colombia volvemos a encuestar a los estudiantes lasallistas.

Elige el título que es más atractivo para ti

22 responses

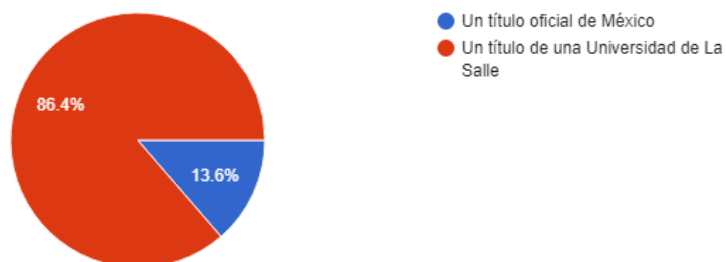


Ilustración 20. Título mexicano vs título La Salle en Colombia.

Elige el título que es más atractivo para ti

22 responses

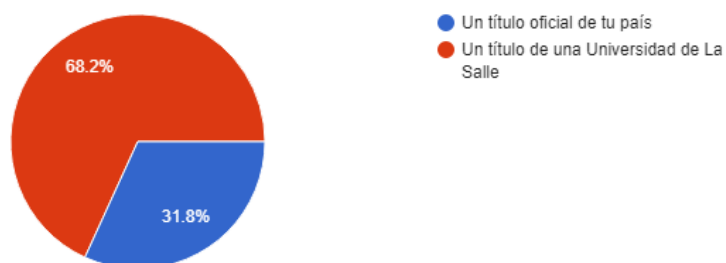


Ilustración 21. Título La Salle vs título colombiano en Colombia.

### Elige el título que es más atractivo para ti

22 responses

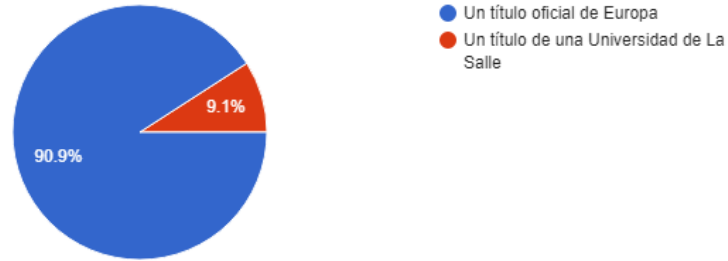


Ilustración 22. Título europeo vs título de La Salle en Colombia.

### Elige el título que es más atractivo para ti

22 responses

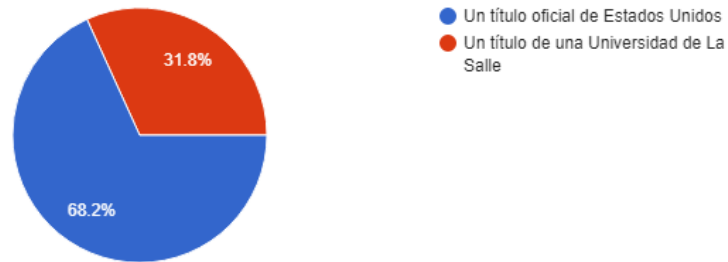


Ilustración 23. Título EU vs título La Salle en Colombia.

En Colombia, valoran más el título lasallista que el título oficial de su país. De hecho, se denota que el título oficial mexicano no se valora en frente a un título lasallista, circunstancia que se vuelve absolutamente inversa en el caso europeo, y también, aunque en menor medida, en el de los Estados Unidos.

Siguiendo su esquema de prioridades se podrían clasificar sus preferencias de la siguiente manera:

1. Título oficial europeo
2. Título oficial estadounidense
3. Título La Salle
4. Título oficial colombiano
5. Título oficial mexicano

## LATINOAMÉRICA

No podemos afirmar que esta sea una encuesta representativa de toda Latinoamérica, para lo que haría falta un estudio mucho más pormenorizado, pero sí se reflejan algunos patrones que coinciden con la intuición recibida del Director de Promoción.

De los resultados concluimos que:

- ❶ No es evidente que el título oficial mexicano aporte un valor superior que el título propio lasallista.
- ❷ El título mexicano es más apreciado que la mayoría de títulos universitarios en Latinoamérica.
- ❸ Los títulos oficiales norteamericanos y europeos son claramente más apreciados que los títulos oficiales latinoamericanos y serán por tanto la competencia más fuerte.

Así pues, parece razonable lanzar una oferta a países de Latinoamérica con títulos propios, y con acreditaciones internacionales, bien directas de la Universidad La Salle, bien obtenidas mediante convenio.

La lista de países a los que atender podría ampliarse si los programas ofrecidos por la Universidad La Salle México fueran acreditados por organizaciones internacionales reconocidas en otros países.

## CAPACIDAD DE COMPETIR POR PAÍSES

Con base en los datos mencionados se presenta el siguiente cuadro en el que se establece la competencia en diferentes mercados:

		Fortaleza Competencia	Fortaleza ULSA	
México	Universidades Mexicanas	Prestigio de cada universidad	La Salle	✓
	Universidades lasallistas mexicanas	La Salle / Título oficial México / Idioma	La Salle / Título oficial México / Idioma	✓
	Universidades norteamericanas	Títulos EEUU	La Salle / Título oficial México / Idioma	✓
	Universidades lasallistas norteamericanas	Títulos EEUU / La Salle	La Salle / Título oficial México / Idioma	✓
	Universidades Españolas	Títulos Europeos	La Salle / Título oficial México	✓
	Universidades lasallistas españolas	Títulos europeos / La Salle	La Salle / Título oficial México	✓
Latinoamérica	Universidades Locales	Títulos oficiales en su país	La Salle / Título oficial México	✓
	Universidades lasallistas locales	Títulos oficiales en su país / La Salle	La Salle / Título oficial México	?
	Universidades Norteamericanas	Títulos EEUU	Idioma, La Salle	?
	Universidades lasallistas norteamericanas	Títulos EEUU / La Salle	Idioma, La Salle	✗
	Universidades Españolas	Títulos oficiales europeos	La Salle / Título oficial México	✗
	Universidades lasallistas españolas	Títulos europeos / La Salle	La Salle / Título oficial México	✗

Ilustración 24. Fortalezas de la Universidad La Salle México ante diferentes tipos de competencia.

En la Ilustración 24 la oscuridad de los colores es proporcional a la potencia competitiva de cada una de las instituciones. Así, en el primer caso, el verde fuerte de La Salle significa que en general es más fuerte que otras universidades mexicanas en un naranja más pálido.

Fundamentados sobre las conclusiones estadísticas, se puede decidir cuándo se debe entrar en competencia y cuándo es mejor no entrar. En la derecha de la Ilustración 24, hay una estimación a priori en forma de palomas o cruces.

Entrar en competencia significa abrir un programa que ya esté ofertando la competencia, o uno similar. Obviamente, si se lanzan programas singulares (únicos) en un mercado, no se entra en competencia, pero sí se debe considerar la valoración que las personas otorgan a la Universidad La Salle México.

Así, en el ámbito estatal local. La Salle debe decidir con qué universidades va a competir. Existen los rankings de universidades y la Universidad La Salle tiene conciencia del lugar que ocupa. La competencia exterior, concretamente de España y los Estados Unidos, puede ser importante; pero la Universidad La Salle siempre tendrá un valor que es el de ofrecer títulos oficiales en el país.

Cuando se consideran otros países, la situación es diferente. Las encuestas indican que el título mexicano, aun siendo valorado en Latinoamérica, no puede competir con los títulos europeos y norteamericanos; pero sí puede competir, por la importancia de la marca La Salle, contra otras universidades locales del país.

La Universidad La Salle México se posicionaría en el mercado si tuviera acreditaciones norteamericanas o europeas para sus programas.

---

## COMPETENCIA LASALLISTA

La red lasallista, de la que es socia la Universidad La Salle, es clave para el desarrollo de los programas en línea de la Universidad, porque las otras universidades socias pueden actuar como colaboradoras o como competidoras.

En Estados Unidos se ha apostado por un modelo competitivo donde cada Universidad lanza su oferta independientemente de si las otras ofertan los mismos programas. Por ejemplo, todas cuentan con un MBA online. En cambio, el proyecto de La Salle Open University nació con una voluntad de colaboración con la red de universidades lasallistas, y un ejemplo es el Posgrado Internacional en Dirección Financiera, parte de su MBA online, compartido con otras universidades lasallistas de manera que profesores y estudiantes de una decena de universidades trabajan juntos en el programa (Vicent L. , Abandó escolar i postgraus internacionals. , 2016).

En la Tabla 1 observamos qué universidades están liderando la formación en línea dentro de la Asociación Internacional de Universidades Lasallistas - AIUL:

<b>La Salle University – Philadelphia</b>	14 programas de licenciatura y posgrado
<b>Sant Mary’s University of Minnesota</b>	18 programas (4 licenciaturas + 14 maestrías)
<b>Lewis University – Chicago</b>	19 programas (9 licenciaturas + 10 maestrías)
<b>Manhattan College</b>	1 Master
<b>Saint Mary’s University of California</b>	1 MBA)
<b>La Salle Madrid</b>	2 licenciaturas
<b>La Salle Barcelona</b>	13 posgrados (3 maestrías)
<b>La Salle Open University</b>	9 programas (2 licenciaturas + 3 maestrías + PhD)
<b>La Salle Nezahualcoyotl</b>	6 programas (2 maestrías)

Tabla 1. Oferta en línea en las universidades lasallistas. Fuente: páginas web oficiales de las universidades.

---

## UNIVERSIDADES CON ÁNIMO DE LUCRO Y UNIVERSIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

La mayoría de las universidades en el mundo son públicas o privadas sin ánimo de lucro, como es el caso de La Salle.

Sin embargo, empresas con ánimo de lucro han visto en la educación en línea un negocio de alcance internacional. No todas las leyes de educación superior admiten este tipo de universidades; pero, paulatinamente, cada vez son más los países que tienen mayor apertura a esta modalidad. Si no lo hacen, los Estados donde son legales este tipo de universidades van a ser receptores de un número mayor de universidades y engordarán su número de estudiantes universitarios en detrimento de los demás países.

Las universidades con ánimo de lucro están centradas en el mercado. Permanentemente prospectan qué titulaciones van a tener demanda y crean estas nuevas titulaciones a enorme velocidad. Para ellas, estos son los dos aspectos más importantes en el desarrollo de los programas: demanda + velocidad.

Son un modelo a seguir en la mercadotecnia y promoción universitaria, muy por delante de las universidades sin ánimo de lucro o las públicas.

Las universidades con fines de lucro son las más eficientes en la mercadotecnia y la promoción universitaria, pero destinan ingentes cantidades a ello (orientativamente del 40 al 60% del presupuesto).

## PLAN DE MERCADOTECNIA

Después de analizar de manera general los aspectos relacionados con los mercados, el equipo de administración del CIED plantea el siguiente proyecto para la mercadotecnia:

*Para generar un punto de partida desde el cual poner en marcha las técnicas y acciones orientadas a mejorar y optimizar la comercialización de los servicios, en especial los formativos, que ofrecerá el campus virtual es indispensable realizar un análisis completo de sus necesidades y fortalezas, así como del comportamiento del mercado y de la competencia, además de conocer las características y conductas de los potenciales clientes.*

*Por lo anterior, como primer paso se desarrollará el plan de mercadotecnia el cual integrará las estrategias específicas de posicionamiento y lanzamiento de acuerdo con los mercados que se ha determinado abordar.*

*En este sentido, es necesario señalar que de manera paralela al desarrollo del plan de mercadotecnia se definirá el modelo de negocio del campus virtual, con el fin de concretar los elementos sobre los que se crea, entrega y capta valor, y precisar así la identidad de marca que se desea proyectar.*

*El plan de mercadotecnia integrará los siguientes elementos.*

1. *Presentación del Campus Virtual de la Universidad La Salle*
  - 1.1. *Presentación*
  - 1.2. *Ámbito geográfico de actuación*
  - 1.3. *Presentación de cartera general de servicios*
2. *Análisis de Determinantes*
  - 2.1. *Determinantes Internos:*
    - 2.1.1. *El servicio actual como determinantes. Posicionamiento con relación a su competencia.*
    - 2.1.2. *La cartera de servicios*
    - 2.1.3. *Determinantes económicos*
    - 2.1.4. *Determinantes técnicos, materiales, productivos.*
    - 2.1.5. *Determinantes vinculados a los recursos humanos.*
    - 2.1.6. *Determinantes vinculados a la organización de la Universidad y directivos.*
    - 2.1.7. *Determinantes vinculados a la cultura organizacional.*

- 2.2. *Determinantes del microentorno:*
  - 2.2.1. *El Mercado*
    - 2.2.1.1. *Naturaleza y funcionamiento del mercado en el que operará el campus. Oportunidades y amenazas que se derivan de la evolución del mismo.*
    - 2.2.1.2. *Nuevos segmentos, evolución del tamaño de mercado. Nuevas pautas de comportamiento del mismo.*
  - 2.2.2. *Evolución de la competencia.*
- 2.3. *Determinantes del macroentorno:*
  - 2.3.1. *Entorno Económico*
  - 2.3.2. *Entorno Legal*
  - 2.3.3. *Entorno Demográfico*
  - 2.3.4. *Entorno Cultural*
  - 2.3.5. *Entorno Tecnológico*
- 3. *Investigación de mercados*
- 4. *Análisis FODA*
- 5. *Plan Estratégico*
  - 5.1. *Objetivos*
  - 5.2. *Estrategia genérica (crecimiento/continuación/salida)*
    - 5.2.1. *Estrategias STP (Segmentación - Focalización ("Targeting") – Posicionamiento)*
    - 5.2.2. *Estrategia de Selección/ penetración, actuación en los mercados objetivo.*
    - 5.2.3. *Estrategias de posicionamiento.*
  - 5.3. *Estrategias de mezcla de mercadotecnia*
    - 5.3.1. *Producto/ servicio/marca*
    - 5.3.2. *Marca*
    - 5.3.3. *Comunicación*
  - 5.4. *Plan de acción Comercial*
  - 5.5. *Presupuesto*
- 6. *Planes operativos*
- 7. *Planes de Contingencia*
- 8. *Indicadores de efectividad*



*De este plan de mercadeo derivarán 2 planes adicionales que darán soporte a la operación del campus virtual.*

1. *Plan de recursos humanos: Con base en el plan de mercadotecnia se deberá definir la estructura necesaria para lograr los objetivos de marketing, considerando:*
  - 1.1. *Evaluación del organigrama*
  - 1.2. *Adaptación de la estructura actual a la necesaria, en función de los objetivos de marketing*
  - 1.3. *Determinación de funciones*
  - 1.4. *Definición de plan de incentivos*
  - 1.5. *Plan de capacitación del personal en función de los objetivos de marketing*
2. *Plan económico - financiero:*
  - 2.1. *Presupuesto necesario para lograr los objetivos de marketing*
  - 2.2. *Ingresos*
  - 2.3. *Gastos*
  - 2.4. *Flujos de caja*
  - 2.5. *Posibles inversiones en el corto y medio plazo*


*Consideraciones: El plan de mercadotecnia deberá ser elaborado por el responsable del área o bien por un experto externo.*

*La estructura con la que cuente el campus virtual (organigrama) debe estar en concordancia con los objetivos estratégicos que deriven de su misión y dependerá de manera decisiva de las estrategias determinadas para la consecución de los mismos.*

*En coherencia con los servicios que se ofertarán, el campus virtual apostará a una estrategia online integral, para lo cual se debe tener claridad en las áreas de trabajo a cubrir y las principales actividades que se deben operar de forma constante para generar resultados contundentes, cubriendo la etapa analítica y de toma de decisiones de la promoción (marketing estratégico) y el área práctica (marketing operativo).*

#### *Investigación Comercial*

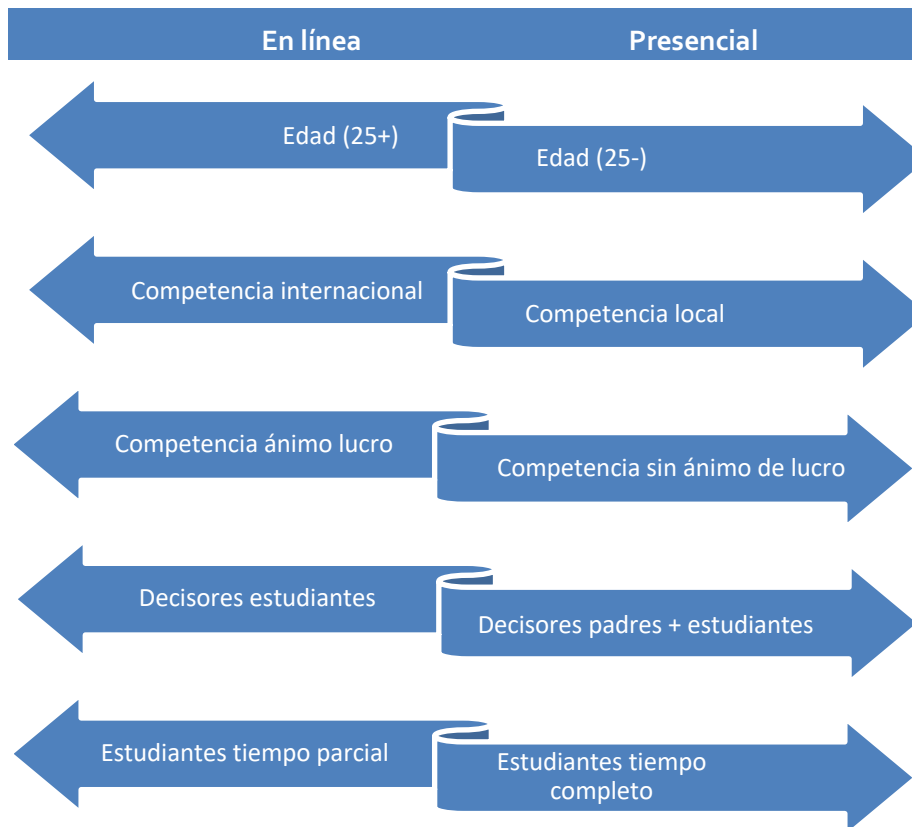
- *Conocimiento exhaustivo del mercado*
- *Estudios de mercado: segmento, público objetivo y competidores.*
- *Análisis de la competencia: conocerlos y posicionarlos, conocer sus políticas de precios y márgenes, comunicación, imagen de marca, promociones, sistemas de fidelización.*
- *Análisis del consumidor: establecer segmentación de mercado, definir el público objetivo, elaborar un perfil detallado del mismo*

 *Diseño e Innovación*

- *Conocer las tendencias y adelantarse a la competencia*
- *Propuesta de nuevos programas*
- *Innovación a través del estudio y conocimiento detallado de productos para lograr la diferenciación respecto de la competencia*

## PROMOCIÓN

La promoción de la oferta en línea en la Universidad La Salle México tiene unas particularidades que la diferencian de la oferta presencial. En general, podemos establecer las siguientes diferencias entre ambas modalidades:



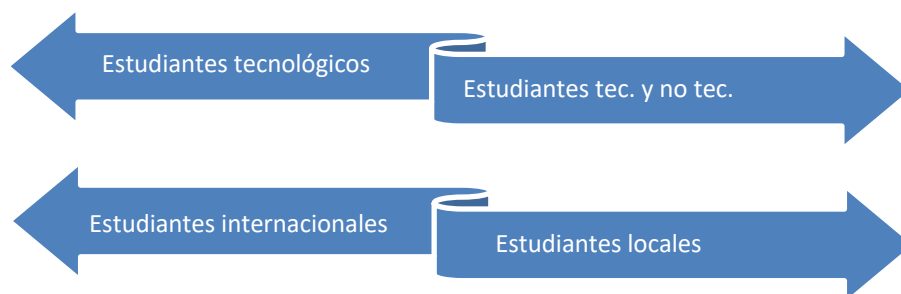


Ilustración 25. Posibles diferencias entre la formación en línea y la formación presencial.

Estas diferencias evidencian que la mercadotecnia y la promoción van a ser muy diferenciadas para las dos modalidades, y no es eficiente trabajar de la misma manera en mercados tan diferenciados.

Las universidades puramente presenciales (cada vez menos en número) y las universidades puramente en línea pueden establecer un departamento de promoción único que se encargue específicamente de captar los estudiantes del perfil buscado (presencial o en línea). Sin embargo, las universidades presenciales que también ofrecen programas en línea suelen asignar estos últimos programas al departamento de promoción preexistente (presencial).

Esta opción, con la que empieza la mayoría de universidades, presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
El equipo conoce la institución y la marca	El equipo es reticente a cambiar la marca
Es económico	No conoce el mercado de los estudiantes en línea
	No conoce el mercado no local
	No conoce la competencia
	Existirá competencia más madura en la educación en línea
	No se contará con el presupuesto de la competencia
	No serán evaluados exclusivamente por su éxito en la captación de estudiantes en línea

La experiencia demuestra que esta no es una buena práctica. Por ejemplo, en España, el porcentaje de estudiantes en línea en las universidades presenciales es mínimo comparado con el de las universidades a distancia, y esto es debido a la imagen de marca y a la promoción.

Y esto se puede entender si se piensa en la evaluación del trabajo del equipo de promoción. Por ejemplo, si un Director de Promoción comercializa 20 titulaciones presenciales con 10,000 estudiantes, y se le asignan 2 titulaciones en línea nuevas, difícilmente le afectará un mal resultado en estas últimas si consigue 11.000 estudiantes para las titulaciones presenciales. Y es posible que

sea mejor para la Universidad que se dediquen más esfuerzos en el mercado que ya se conoce, que en los nuevos mercados.

Por ello, para garantizar el éxito de los programas en línea en una Universidad presencial:

El equipo de promoción debe reportar directamente del Director de los estudios en línea.

Debe destinarse una fuerte dotación económica para el área de promoción, muy superior (en porcentaje respecto el presupuesto global) a la de la promoción presencial.

El equipo de administración del CIED plantea la siguiente estructura de recursos humanos:

*El área de promoción y ventas del campus virtual reportará directamente a la dirección del mismo y, coordinará y centralizará la comunicación que se genere en la dependencia, para su difusión en los distintos medios, en busca de posicionamiento de marca, branding, ventas, atención al cliente y fidelización.*

#### Gerente

- *Generar el plan de ventas con base en las expectativas financieras*
- *Definir estrategias de ventas 360 para generación de demanda*
- *Ser el canal de comunicación con el área de marketing*
- *Elaborar estrategias de captación y fidelización de los clientes a raíz de los datos que se obtengan del área de investigación comercial*
- *Fijar métodos de atención al cliente y servicio post-venta*

#### Área de ventas

- *Comercialización de servicios ante clientes específicos*
- *Recolectar toda la información relacionada con las necesidades de sus clientes directos o indirectos.*
- *Coadyuvar en el diseño de las estrategias de venta*
- *Acompañamiento de los prospectos y clientes durante el proceso de inscripción*
- *Realización de telemarketing*

*Consideraciones: El número de colaboradores en el área de ventas se determinará de acuerdo con los objetivos planteados en el plan de mercadotecnia y subsecuentemente por el volumen de operación que se tenga.*

*El trabajo puede ser realizado por una agencia externa que transmita los valores lasallistas a los candidatos a estudiantes.*

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

### POSICIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO DE LA UNIDAD, COMO UN REFERENTE EN LA FORMACIÓN EN LÍNEA CON ENFOQUE HUMANISTA.

---

El comité de comunicación de la Universidad La Salle México elaboró un plan de comunicación para la formación en línea de la Universidad enmarcada en el programa de comunicación general de la Universidad.

Esta aproximación es necesaria pues la nueva formación en línea forma parte de los programas formativos de la Universidad y debe responder a la imagen de marca general.

Sin embargo, las grandes diferencias entre los perfiles de estudiantes en la modalidad escolarizada y la modalidad en línea hacen necesario establecer estrategias y mensajes de comunicación diferentes.

Habrá que prestar especial cuidado a la comunicación a otros países pues las experiencias que se conocen de programas generales de comunicación, mercadotecnia y promoción internacional dan resultados más deficientes que los programas específicos para cada lugar.

## LA SALLE

---

*Los centros educativos lasalianos estamos agrupados en una red que ofrece una formación integral y de calidad a cuantos niños y jóvenes frecuentan sus aulas o espacios educativos, mejorando la sociedad por medio de la educación.*

*Una red con más de mil centros educativos en donde 90 mil colaboradores hermanos y seculares participan en la formación de un millón de estudiantes. (IHEC, 2018)*

*A lo largo de más de 300 años, La Salle se ha ganado el reconocimiento público como institución que ofrece un servicio educativo de calidad desde un modo particular de organizarse y relacionarse con una espiritualidad integradora.*

*Con la fundación en 1962 de la Universidad La Salle en el entonces, Distrito Federal, comenzó la impartición de educación superior lasallista. Actualmente en México 15 universidades atienden a 45 mil estudiantes en 235 programas formales y presenciales de bachillerato, licenciaturas y posgrados.<sup>4</sup>*

*En junio de 2012, se inauguró en el Principado de Andorra la Universidad número 60 de La Salle en el mundo, la denominada La Salle Open University, con el objetivo de impartir programas universitarios en línea, combinando prestigio con la modernidad y flexibilidad del paradigma a distancia. (Hoy en La Salle, 2012)*

*Como parte de la estrategia de crecimiento y consolidación de la Universidad La Salle México, el Campus Virtual nos permitirá responder a necesidades de formación y profesionalización para un sector en crecimiento, que busca cursar sus estudios 24/7 y desde cualquier lugar en el que se encuentre.*

*En esta nueva etapa, el prestigio alcanzado los últimos 56 años y la solidez de la marca universitaria La Salle, serán decisivos para el posicionamiento del campus, su oferta de calidad y diferenciarnos de otras opciones educativas.*

## MARCA UNIVERSIDAD LA SALLE

---

*Acorde con el Servicio de Comunicación del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, la marca La Salle se construye por la historia tricentenaria de misión educativa, por su labor y por la manera en que la institución es percibida actualmente. Con nuestra imagen transmitimos no solo una historia, sino también una promesa de seguir generando valor.*

*A finales del 2016 se realizó un estudio de mercado para conocer el posicionamiento y la salud de la marca, del estudio realizado por la agencia Lexia Insight Solutions, se concluye que la Universidad La Salle tiene una percepción positiva en el mercado, de buena calidad educativa, buen nivel académico, una institución de prestigio con valores.*

*En contraposición, la marca universitaria se percibe incongruente, estática y tradicional, lo que la desvincula con las nuevas generaciones de jóvenes millennials y niños y adolescentes de la generación Z.*

*En 2016 se trabajó en la redefinición y actualización de la marca universitaria de La Salle, definiéndonos como: institución académica humanista, comprometida a desarrollar iniciadores del cambio, con pasión por desempeñarse con espíritu, sabiduría, creatividad y efectividad; en beneficio de la humanidad*

*Los nuevos atributos de la marca para la Universidad son:*

- *Generación del cambio*
- *Transformación del entorno*

---

<sup>4</sup> Información estadística recabada anualmente por el Comité de Comunicación de la Red de universidades La Salle México. Última actualización agosto 2017.

- *Eficiencia*
- *Valores*
- *Humanismo*
- *Pasión*
- *Empatía*
- *Creatividad*
- *Solución de problemas universales*

*Si La Salle desea construir una imagen prestigiosa y sostenible, ésta debe tener sus bases en una identidad coherente con la imagen que queremos proyectar.*

El proyecto de formación en línea debe responder a las nuevas características de la marca como la modernidad, el aspecto internacional, la inclusión, el enfoque humanista, el uso de la tecnología y la accesibilidad.

## EL NOMBRE DE LA MARCA

---

Se encargó al comité de comunicación un estudio sobre el nombre de la marca que se va a dar a la formación en línea.

Existen numerosas maneras de llamar a la formación en línea, entre otras:

- Educación a distancia
- Educación online
- Educación en línea
- Educación virtual
- Educación alternativa
- Educación no presencial
- Educación no escolarizada
- Las anteriores cambiando educación por formación
- Campus virtual
- Universidad online
- ...

El nombre de partida en el inicio de la consultoría es *CAMPUS VIRTUAL*. Se solicita si es un nombre adecuado para la comunicación.

La opinión de la consultora es que debe eliminarse toda negatividad del nombre. *No presencial o no escolarizada* son descripciones que no ayudan a mostrar las virtudes de la educación vía internet. En concreto, la segunda lleva a confusión y puede ser malentendida en otros países de habla castellana como educación fuera de una institución educativa. La palabra *alternativa* puede dar la sensación de ser una segunda categoría apta para los que no pueden acceder a la de primera. El término *virtual*, a pesar de ser muy utilizado en la educación a distancia, puede dar una sensación de *falsedad*, de algo que no es real, y no sería por tanto una palabra aconsejable para una educación real. Véase la definición de la Real Academia Española:

1. *adj. Que tiene virtud para producir un efecto, aunque no lo produce de presente, frecuentemente en oposición a efectivo o real.*

2. *adj. Implícito, tácito.*

3. *adj. Fís. Que tiene existencia aparente y no real.*

*Sinónimos neutros: potencial, eventual, posible, probable.*

*Sinónimos negativos: aparente, irreal, imaginado, supuesto, imaginario.*

*Sinónimos positivos: implícito, intrínseco, tácito.*

Estas son, de todas maneras, opiniones subjetivas. Se requería un estudio de mercadotecnia para conocer la realidad en México. El comité de comunicación nos redactó lo siguiente:

*En general, las universidades privadas utilizan el término **en línea** para oferta académica no presencial, las universidades públicas usan con más frecuencia el término **a distancia**, aunque convive con el término en línea.*

*Los recursos de marketing incluyen chats en vivo en la mayoría de los sitios, videos, uso de WhatsApp y diversos call to action a lo largo de la navegación.*

*La oferta académica en línea muestra una clara tendencia hacia los posgrados y educación continua (diplomados y cursos), más que licenciaturas, y a un segmento ejecutivo, no bachilleres.*

*Búsqueda en Google Analytics de Educación a distancia*

1. *carreras a distancia*
2. *Universidad a distancia*
3. *cursos a distancia*
4. *Universidad abierta ya distancia*
5. *estudiar a distancia*
6. *licenciaturas en línea*
7. *Universidad en línea*
8. *Universidad online*
9. *carreras universitarias a distancia*



10. *Universidad abierta*
11. *Universidad nacional abierta ya distancia*
12. *carreras online*
13. *Universidad nacional a distancia*
14. *licenciatura a distancia*
15. *carreras profesionales a distancia*
16. *universidades que ofrecen carreras a distancia*
17. *licenciatura en educación a distancia*
18. *carreras virtuales*
19. *cursos virtuales Universidad nacional*
20. *estudiar online*
21. *cursos a distancia 2016*
22. *carreras cortas a distancia*
23. *magisterio a distancia*
24. *psicopedagogía a distancia*
25. *estudiar en línea*
26. *Universidad nacional de educación a distancia*
27. *Universidad virtual*
28. *educación virtual*
29. *estudios universitarios a distancia*
30. *escuela a distancia*
31. *educación en línea*
32. *profesorados a distancia*

*La búsqueda de terminología de educación virtual y educación a distancia muestra preponderancia en el segundo, tomando como referencia la cantidad de búsquedas de usuarios de Google en México que buscan cursos, carreras y diplomados en línea en los últimos 12 meses, con demanda específica en el norte del país. (Ilustración 26)*

De este estudio y de las valoraciones semánticas se concluye que:

El término *a distancia* es actualmente el más buscado en México seguido por el término *en línea*. Se desaconsejan los términos *virtual*, *alternativa*, *no presencial* o *no escolarizada*.

Esto hace referencia exclusivamente a la marca. Obviamente, si las regulaciones de las agencias acreditadoras utilizan un lenguaje de obligatorio cumplimiento, este se utilizará a efectos de esas acreditaciones.

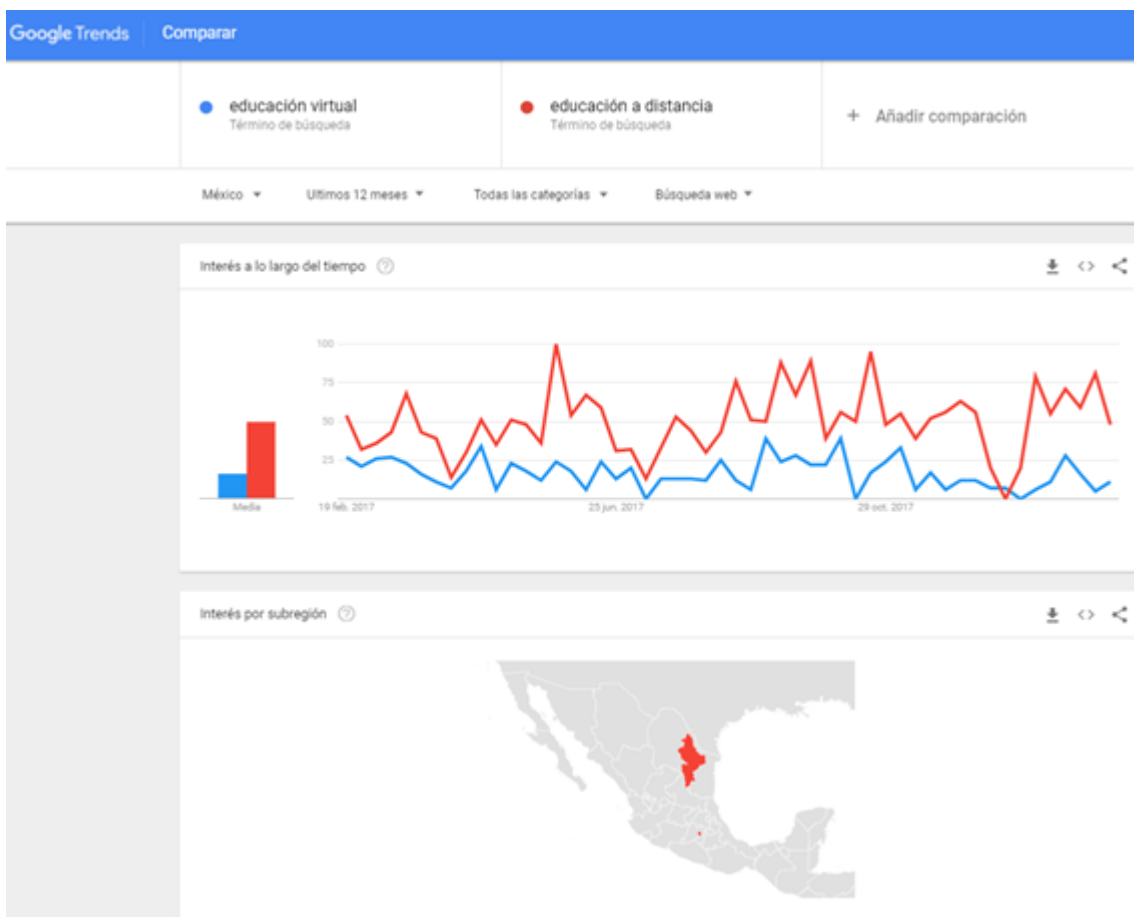


Ilustración 26. Estadísticas de búsquedas en Google sobre los términos *a distancia* y *virtual*.

## RELACIONES

Dentro de la comunicación deben definirse las relaciones públicas que los profesionales de la Unidad de Formación en línea desarrollarán especialmente en la red lasallista, pero también en un entorno universitario más amplio.

Especialmente el Director de la Unidad de Formación en Línea deberá ser muy activo para que la Universidad La Salle México se considere un referente de la educación a distancia en la AIUL. Los años de experiencia del Centro Internacional de Educación a Distancia-CIED ya suponen un poso importante en este sentido.

Las personas deben estar comprometidas con los valores y la imagen de marca de la Unidad de Formación en Línea.

Estas relaciones serán especialmente importantes para conseguir incursionar en otros mercados mediante colaboración con otras instituciones, para conseguir profesorado extranjero, para plantear dobles titulaciones, etc.

## IMAGEN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS

---

Las instalaciones físicas de la Unidad de Formación en línea constituyen un elemento de la imagen de marca y de las relaciones públicas de la Unidad.

La tendencia de las universidades en línea es contar con pocas instalaciones físicas y contener principalmente oficinas. Puede existir algún estudio de grabación, puntualmente algún salón de clases, pero prácticamente toda la operación de la Universidad se realiza telemáticamente.

Es importante dar una imagen de modernidad y tecnología a las oficinas físicas, que proyecten una imagen acorde con la idea de marca que se vaya a plantear

El Comité de Comunicación y Relaciones Públicas de la Universidad redacta una propuesta de comunicación en diferentes ámbitos:

## SERVICIO DE COMUNICACIÓN

---

[Según] *las directrices del Servicio de Comunicación del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas y las Políticas de Comunicación de la Red de universidades La Salle México y de la Universidad La Salle Ciudad de México, la gestión de la comunicación comprende el desarrollo de cinco dimensiones<sup>5</sup>:*

## COMUNICACIÓN CORPORATIVA

---

*Emitir deliberadamente un mensaje con la intención de decir al público qué es y que está haciendo. Promover y vender la imagen de la institución a través del uso de la marca global.*

- *Mantener una reputación positiva de la Universidad en la sociedad;*
- *Gestionar la marca de la Universidad;*
- *Afianzar un Mensaje Único; y*
- *Potencializar las acciones de sinergia en el SEULSA, la Red de universidades La Salle y la Asociación Internacional de universidades Lasallistas sobre comunicación.*

## COMUNICACIÓN EXTERNA

---

---

<sup>5</sup> Las definiciones de cada dimensión de comunicación corresponden al Plan de Comunicación del IHEC. Los incisos de cada dimensión son los objetivos definidos por el Comité de Comunicación de la Red de universidades La Salle México.

*Dialogar directamente con los demás interlocutores externos. Se dirige hacia un público potencial mediante acciones de comunicación de masas*

- *Difundir al exterior el quehacer universitario;*
- *Posicionar el mensaje y la postura institucional;*
- *Impulsar la promoción de los servicios que presta la Universidad; y*
- *Fomentar la comunicación con la sociedad en general.*

## COMUNICACIÓN INTERNA

---

*Implicar en mayor medida posible el proyecto lasaliano a todos sus miembros*

- *Alinear e impulsar a los colaboradores docentes y administrativos para alcanzar los objetivos institucionales definidos;*
- *Acrecentar el sentido de identidad y pertenencia en la Comunidad Universitaria;*
- *Contribuir a la cultura corporativa y al buen clima laboral de la Universidad; y*
- *Brindar atención y servicio a la comunidad estudiantil.*

## RELACIONES PÚBLICAS

---

*Crear relaciones, cuya finalidad es verificar que una institución tenga una imagen positiva y que la misma sea reconocible en la sociedad.*

- *Establecer un vínculo formal de comunicación con los medios;*
- *Impulsar la presencia no pagada en medios de comunicación;*
- *Fomentar la participación de especialistas y autoridades universitarias en medios, foros académicos, profesionales y publicaciones;*
- *Propiciar la presencia y participación institucional en diferentes actividades encaminados a reforzar el liderazgo de la Universidad;*
- *Vincular la Universidad con los sectores: educativo, gobierno y de la sociedad civil; y*
- *Asegurar el cumplimiento del protocolo institucional para la realización de actividades y la recepción de visitantes distinguidos.*

## COMUNICACIÓN DE CRISIS

---

*Prevenir posibles daños que podrían surgir en una institución y anticipar soluciones al incidente ocurrido.*

- *Responder de forma inmediata a cualquier amenaza al bienestar de la Comunidad y de la Universidad en general;*
- *Establecer la estrategia de atención y acción con los actores involucrados;*
- *Mantener comunicación formal y oficial con los diferentes actores involucrados en la crisis;*
- *Minimizar los impactos negativos de una situación al prestigio y reputación de la Universidad y su Comunidad; y*
- *Reestablecer la operación cotidiana de la Universidad.*

## POSICIONAMIENTO

---

La Unidad de Formación en línea debe contar con una estrategia de posicionamiento acorde con los valores institucionales de la Universidad. Sin embargo, sus particularidades y los mercados diferentes a los que se dirige implican un desarrollo diferenciado al resto de la Universidad.

La definición y concepción de la estrategia y la marca de la formación en línea deberán ser ratificadas por las coordinaciones de Relaciones Públicas y Comunicación y de Promoción y Admisiones.

La formación en línea estará incluida en el catálogo de programas de la Universidad La Salle. Por ello, aunque cuente con una estrategia y marca propias, deberá explicitar su pertenencia a la Universidad.

La colaboración entre los equipos de la Unidad de Formación en Línea y los de Relaciones Públicas y Comunicación general de la Universidad debe ser permanente, facilitando el flujo de información, la sinergia; y evitando la duplicidad de funciones o competencia.

## JEFATURA DE COMUNICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LÍNEA

---

*Para la implementación de la estrategia de comunicación del campus virtual, es indispensable contar con los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios.*

*Con base en lo anterior se propone una estructura organizacional mínima para la gestión de la comunicación:*



Ilustración 27. Organigrama de comunicación.

Las funciones y responsabilidades de cada posición en la jefatura quedarán plasmadas en el Manual de Organización y responderán a las acciones definidas en la estrategia de comunicación.

A continuación, se proponen algunas acciones y consideraciones en cada una de las dimensiones de comunicación:

## COMUNICACIÓN CORPORATIVA

- Definir la marca de Campus Virtual: (1) estrategia de diferenciación, (2) esencia de marca, (3) personalidad de marca, (4) atributos clave de marca y servicios, (5) estilo y valores, (6) identidad gráfica
- Realizar un estudio de mercado
- Realizar un benchmarking sobre el término Campus Virtual (nacional e internacional)
- Realizar un benchmarking sobre la marca de programa en línea (nacional e internacional)
- Transformar la imagen del Centro Internacional de Educación a Distancia
- Separar los servicios actuales del CIED como clase de licenciatura y sesiones de videoconferencias para juntas

## COMUNICACIÓN EXTERNA

---

- *Generar las campañas de promoción y de posicionamiento*
- *Definir la estrategia de comunicación digital del Campus*
- *Desarrollar y gestionar el sitio web con los estándares de SEO y SEM*

## COMUNICACIÓN INTERNA

---

- *Establecer un plan de identidad y pertenencia con base en el ciclo de vida del estudiante*
- *Establecer un plan de identidad y pertenencia con base en el ciclo de vida del docente*
- *Establecer un plan de comunicación interna para estudiantes y docentes*
- *Definir y gestionar los soportes de comunicación interna*
- *Habilitar agentes especiales en el CAS para brindar servicio al Campus Virtual*

## COMUNICACIÓN EN CRISIS

---

- *Identificar los escenarios y las acciones para ser incluidos en el Manual de Crisis de la Universidad*
- *Delimitar los niveles de responsabilidad y de gestión de la crisis*

## RELACIONES PÚBLICAS

---

- *Coordinar e implementar una estrategia de relación con los sectores gubernamental, empresarial, sociedad civil y educativo*
- *Diseñar y coordinar la estrategia de relación con medios*

## PERFILES PROFESIONALES

---

### *Social Media Manager (SMM)*

- *Generar la estrategia de marketing online*
- *Definir estilos y contenidos*
- *Comprobar el grado de eficacia de la estrategia y proponer los posibles cambios*
- *Llevar a cabo el control de daños en caso de surgir una crisis de imagen y reputación en las redes*

- *Definir los medios verticales (cobertura de prensa) en los que se desea aparecer*

#### *Content Manager*

- *Generar el contenido de la estrategia online para los diferentes canales que se piensa utilizar*
- *Producir el material en sus diferentes formatos*
- *Centralizar la información que el campus debe o quiere difundir en sus medios online*

#### *Community Manager*

- *Operar y gestionar las redes sociales, sus comunidades y en general la estrategia online*
- *Manejar el email marketing, los foros, la atención a comentarios en blog, la interacción en redes sociales, la publicación de contenido y la activación de campañas y eventos*
- *Controlar el posicionamiento mediante SEO y SEM*
- *Generar reportes y definir las mejores prácticas para estimular el engagement de sus comunidades.*

*Consideraciones: La gerencia de contenidos y redes sociales pueden ser desarrolladas por una misma persona con el perfil adecuado.*

#### *Analista web*

- *Analizar y monitorear la marca, la competencia, palabras clave, tendencias, así como también estar al tanto del comportamiento del sitio web y el blog.*
- *Checar los mejores contenidos, lo que más se compartió, las activaciones que funcionaron, los resultados de campañas, etc.*

*Consideraciones: las funciones del analista web pueden ser desempeñadas por el SMM o bien por una agencia externa.*

#### *Diseñador*

- *Definir y diseñar la imagen corporativa*
- *Definir el ciclo de vida de la imagen*
- *Diseñar los elementos y soportes de la imagen corporativa (cartelería, etiquetas, rótulos, catálogos, web, redes sociales)*
- *Preparar los elementos visuales necesarios para cualquier campaña de promoción, comunicación o fidelización, en consonancia con el área de ventas*

#### *Programador web*

- *Realizar la programación y actualización del sitio web, blog, sistema de email marketing*



*Consideraciones: Las funciones de diseño y programación web pueden ser desarrolladas por una misma persona con el perfil adecuado.*

#### *Relaciones públicas*

- *Gestionar la comunicación entre el campus virtual y la sociedad*
- *Divulgar mediante programas permanentes o especiales las diversas actividades del campus*
- *Coordina el apoyo logístico en la realización de eventos*

*Consideraciones: Las relaciones públicas del campus virtual pueden ser gestionadas por el área institucional, manteniendo una estrecha relación con el SMM o el líder del área de comunicación.*

La comunicación será especialmente relevante en lo que a la Asociación Internacional de Universidades Lasallistas se refiere. Las personas activas en esta asociación suponen un entorno reducido donde las relaciones personales son fundamentales.

Se requiere una presencia constante en todos los eventos de la AIUL para hacer pública la oferta de formación en línea de la Universidad y promover las vinculaciones.

El máximo responsable de la formación en línea debe asumir un papel muy activo en este aspecto.

## PROCESOS

### APERTURA DE NUEVO PROGRAMA

Los programas formativos son los productos del proyecto. La decisión sobre qué productos crear y ofertar es crucial.

La orientación habitual de las universidades presenciales es transformar los programas que imparten a la modalidad en línea, básicamente creando guías didácticas que se suben a la plataforma tecnológica de formación, o *learning management system* (LMS) y la preparación de cuestionarios y foros de dudas.

La aproximación es lógica por dos motivos: por capacidad y por marca. Una Universidad de corte humanístico no tiene profesores, laboratorios ni experiencia para ofrecer una titulación de ingeniería. Por otra parte, futuros estudiantes no perciben el Tec de Monterrey como una Universidad con garantías para estudiar la licenciatura en Filosofía. Todo esto *a priori*. Porque sí hay ampliaciones y reconversiones de universidades hacia otras disciplinas, aunque no es lo más habitual.

Sin embargo, están apareciendo nuevas universidades en línea que parten de cero, sin capacidad ni reputación a priori en ninguna disciplina, y en apenas 5 años han conseguido posicionarse como referentes en alguna, como es el caso de la UNIR con sus programas de educación.

Es un error ofrecer una titulación en línea por el solo hecho de que la Universidad imparte esa titulación presencialmente.

La decisión de la apertura de un programa en una Universidad privada debe incorporar algunos de los procesos de decisión de apertura de un nuevo producto en una empresa, como la sostenibilidad económica, que incluirá mercadotecnia, ventas y costos de producción, el compromiso con la misión de la Universidad, la imagen de marca, etc.

Es importante combinar en estas decisiones la visión empresarial y académica. La falta de una de las dos visiones supone un riesgo que una Universidad privada no debe asumir.

Así el proceso de creación de un nuevo programa universitario debe consistir en:



Ilustración 28. Procesos para la apertura de nuevo título.

---

## SONDEO DE MERCADO

La misión de las universidades suele contener el cambio social en su entorno próximo. La capacidad de la Universidad para conseguirlo depende fundamentalmente de su prestigio y de la competencia. Si una Universidad goza de alto prestigio, cualquier formación que ofrezca puede ser bien aceptada por el mercado. Si una Universidad está en un territorio donde no hay más oferta que la suya sus propuestas educativas serán seguramente bien aceptadas. O cuando menos, así era antes de la irrupción de la oferta de formación en línea. En estos dos escenarios, el mercado se adapta a la oferta de la Universidad.

Pero lo más habitual hoy en día es que las universidades no gocen de un prestigio como el descrito en el párrafo anterior y que deban convivir con una competencia importante alrededor, a la que ahora deben sumar la oferta en línea que les llega de otros lugares. En este otro escenario, la realidad fuerza a que las universidades se adapten a la demanda del mercado. Y como este es el peor caso y la operación en el primero es trivial, es este el escenario que vamos a considerar para la creación de un nuevo título.

Así, las primeras preguntas que deben responderse ante la decisión de qué programas en línea abrir son:

¿Qué programas cubren una necesidad y demanda de mercado?, ¿en qué países?, ¿qué precio estaría dispuesto a pagar un estudiante?

y

¿Qué capacidad tiene la Universidad de ofrecer en línea estos nuevos programas? ¿Qué prestigio otorgará el mercado a la Universidad en estos programas?

La respuesta a la pregunta sobre la capacidad es normalmente positiva. Inclusive en el caso que la Universidad no disponga de profesores para impartir una nueva titulación, estos pueden contratarse externamente como hacen las universidades nuevas en línea. Si bien, en algunas titulaciones, pueden existir barreras insalvables que impidan ofrecerlas en línea, como la necesidad de laboratorios físicos o trabas legales de cualquier tipo.

La pregunta sobre el prestigio debe, en cambio, tratarse con más cuidado. Si la respuesta es positiva se continua el proceso, pero en el caso que sea negativa se debe solucionar mediante una campaña de marketing que requerirá inversión.

## DEFINICIÓN CURRICULAR

Según el área de Planificación Curricular de la Universidad La Salle, un programa académico es el conjunto de elementos sustantivos y adjetivos, que interactúan entre sí, en el marco de proyectos de formación universitaria, en el nivel de licenciatura y posgrado, que incluye, los siguientes componentes:



Ilustración 29. Partes de un programa académico según el APC.

Estos elementos son altamente consensuados por la comunidad universitaria y forman parte de prácticamente todos los procesos de acreditación de programas universitarios del mundo.

Para tomar la decisión de apertura de un programa no es necesario desarrollar los apartados del diseño curricular. Basta con redactar un *resumen ejecutivo* que incluya lo estrictamente necesario para poder elaborar el plan financiero.

Sin embargo, la vocación internacional de los programas en línea de la Universidad La Salle hace necesario añadir a estos componentes estándar de los programas presenciales un aspecto muy relevante: El título universitario que se va a ofertar y qué tipo de acreditación se va a buscar y ofrecer.

---

## ACREDITACIÓN

La titulación clásica, la medieval, es la que otorgaban las mismas universidades. El solo nombre de la Universidad prestigiaba el título universitario.

Este esquema aún no ha desaparecido del planeta. ¿Se cuestiona qué acreditación oficial tiene un título de Harvard, del MIT, de Oxford? Su prestigio es suficiente para no necesitar ninguna agencia acreditadora que dé credibilidad a su título. De hecho, son las agencias acreditadoras las que compiten por acreditar los títulos de estas universidades. De esta manera, otras universidades querrán acreditarse en la misma agencia que lo hace Harvard o el MIT.

Esto puede parecer extraño para lectores del sur de Europa y de América Latina, donde tradicionalmente han sido los Estados los que han ejercido de agencia acreditadora. Y, en el caso que no hayan ejercido, han creado una agencia estatal única, sin competencia.

En general, las universidades de estos países han trabajado con títulos de Estado, licenciaturas que licenciaban para ciertas profesiones. En España, las escasas excepciones como IESE, que había trabajado tradicionalmente con títulos propios no acreditados por el Estado español, ya ofrece títulos oficiales.

A excepción de las Universidades Pontificias dependientes de la Santa Sede, las acreditaciones de los títulos universitarios se restringen hasta hace pocos años al país de la Universidad. Pero en el siglo XXI ya es posible acreditar algunas titulaciones en agencias extranjeras, lo que puede ser especialmente atractivo para los estudiantes nacionales e internacionales. Esto es muy común en algunos programas como los MBA, donde más que el título oficial de un país los estudiantes valoran las acreditaciones internacionales como el AMBA o AACSB (Triple Corona. Acreditación escuelas de negocios), o los másteres en gestión de proyectos con la acreditación del PMI (Project Management Institute). Pero esto se ha extendido a casi todas las disciplinas, como las ingenierías, que pueden solicitar acreditaciones a la agencia norteamericana ABET (ABET).

Pero también existe la posibilidad de no acreditar. Casi todas las universidades ofrecen titulaciones propias. Normalmente son programas de formación continua, extensión universitaria, pero también pueden ser titulaciones de licenciatura o máster que, por su novedad, conviene ofrecer con celeridad para satisfacer una necesidad de mercado.

Hay que considerar que la acreditación es un proceso formal, costoso, largo y estándar. Eso significa que un programa muy innovador tenga especiales dificultades para ser acreditado. En estos casos, muchas universidades apuestan por lanzar los programas sin acreditación, para ocupar un lugar en el mercado postergando el proceso de acreditación a veces dos o tres años después del primer lanzamiento.

Debe considerarse el **tiempo** como un factor decisivo a la hora de lanzar un nuevo programa. Si existe una oportunidad en un mercado sin competencia, hay que lanzar el programa con urgencia y se deberá prescindir de la acreditación.

En cambio, si se lanza un programa estable y con competencia: Derecho, MBA, etc., será necesario considerar las acreditaciones que permitan ser competitivos.

Esto debe propiciar una reflexión antes de la creación de cada programa que tiene impacto en muchas áreas, ya que elegir una acreditación u otra afecta a:

- 📌 Marketing y Promoción
- 📌 Programa académico
- 📌 Profesorado
- 📌 Metodología y Calidad
- 📌 Gestión Escolar
- 📌 Administración (finanzas)

Este aspecto no es baladí y no debe dejar de discutirse por el hecho de estar en un país concreto. El estudiantado internacional va a depender en gran parte de las acreditaciones del programa.

Así, en el planteamiento de creación de un nuevo programa, una vez decidida la titulación, se debe

decidir si el programa se va a acreditar. En caso afirmativo determinar en qué agencia(s).

Algunas opciones de acreditación son las siguientes:

Tabla 2. Opciones de acreditación.

Tipo	Acreditación	En qué casos
Título propio	Universidad La Salle	Se requiere ofertarlo rápidamente Títulos de oportunidad La Salle sea marca suficiente
Título oficial MEX	SEP (RVOE), PNPC	Programas a largo plazo Que tengan habilitación profesional (cédula) Para público atraído por los títulos mexicanos Se pretenda ofrecer las ayudas del gobierno a los estudiantes
Títulos acreditados por	Agencias USA Agencias Europeas Agencias específicas por disciplina	Para público atraído por los títulos USA Para público atraído por los títulos europeos Para MBA Para Project Management Para Ingeniería ....

## ESTUDIANTES

Una vez definido el interés del mercado o de los mercados de diferentes países, sobre una titulación concreta hay que definir específicamente cuáles son los requisitos de acceso mínimos que exigen las agencias acreditadoras. De esta manera, tendremos segmentado el mercado que tiene acceso a la titulación.

Esto es un pez que se muerde la cola. ¿Qué va primero, la acreditación o el perfil del estudiante? Van de la mano. La acreditación es un valor que muchos estudiantes pretenden; pero, por otra parte, la acreditación puede regular el acceso de los estudiantes. Así, son dos ítems que van muy de la mano.

El sondeo de mercado debe definir qué perfil de estudiantes será el del nuevo programa. Deberá indicar su lugar geográfico, capacidad económica y el título que requiere.

Esto habrá que vincularlo con la acreditación, ya que posiblemente se marquen directrices sobre su perfil de entrada o egreso, y los antecedentes académicos que deberá mostrar.

El equipo de Planeación Curricular ha redactado condicionantes, del que replicamos aquí un extracto:

*La normatividad por la que nos regimos las IES determina que el perfil de ingreso del programa académico "debe especificar el antecedente académico necesario o las condiciones mínimas requeridas para cursar un plan*

de estudios<sup>6</sup>. En nuestro caso el perfil de ingreso se define como el conjunto de características que deben reunir los aspirantes para ingresar a un programa educativo, las cuales están referidas por un lado a aptitudes e intereses y, por otro, tanto a sus antecedentes académicos, como a conocimientos y habilidades vinculados con las áreas de conocimiento en las que se inscribe el programa educativo (Ilustración 30)<sup>7</sup>.



Ilustración 30. Perfil de ingreso de los estudiantes.

La definición de perfiles de ingreso ofrece información importante para la selección de estudiantes y para la planeación de procesos de enseñanza y aprendizaje; visto así, un adecuado perfil de ingreso correspondería a aquellos atributos necesarios que se espera faciliten el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas del estudiante al transitar por un programa académico elegido.

Hasta aquí se ha visto la definición de un perfil de ingreso desde la particularidad de la disciplina en la que el estudiante pudiera integrarse, pero ¿quiénes son las personas que eligen estudiar en un programa académico en una modalidad diferente a la presencial?<sup>8</sup>

Para el diseño de un programa académico como el que nos ocupa, no es suficiente saber que existe una alta demanda por parte de un sector de la población para realizar estudios en modalidad no escolarizada; lo fundamental está en las características que reúne la población que los demanda; al parecer, la aceptación o solicitud de programas en modalidad no escolarizada está en la solución de algunas necesidades relacionadas con aspectos de tiempo, economía, ritmos de trabajo, movilidad, ubicación geográfica, saturación de la oferta, capacidades diferentes, entre otras más<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> ACUERDO número 17/11/17 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios de tipo superior.

<sup>7</sup> Coordinación de Planeación Curricular (2015). *Glosario de términos curriculares*. México: Universidad La Salle.

<sup>8</sup> Garcia Aretio (2006) y Moreno Cardenas (2012) proponen una descripción más detallada al respecto (se recomienda ver apartado de perfil general del aspirante).



Es así que un programa académico en modalidad no escolarizada no puede ser sólo la réplica de uno que fue diseñado para lo presencial; los intereses, las actitudes y los conocimientos son otros más que los que se han planeado para la presencialidad (Ilustración 31).



Ilustración 31. Perfil de ingreso y relación con la virtualidad.

Este último gráfico refleja el perfil de ingreso idóneo de los estudiantes. Es muy posible que muchos de ellos no presenten en el inicio del curso este perfil, pero sí lo adquieran a medida que el curso avance. De todas formas, el uso masivo de la tecnología propicia que cada día haya más candidatos a la formación en línea posibles.

Los tres puntos anteriores pueden resumirse en un esquema como el que sigue:



Ilustración 32. Definiciones en la apertura de un nuevo programa.

## OBJETIVOS (PERFIL DE EGRESO)

---

El plan debe contener los objetivos del programa (que a su vez definirán el perfil de egreso de los estudiantes) en forma de:

- Conocimientos
- Habilidades
- Destrezas
- Actitudes

## PLAN DE ESTUDIOS

---

Debe contener el detalle de las asignaturas y sus duraciones (en el sistema de créditos que fije la agencia acreditadora).

## DISEÑO INSTRUCCIONAL

---

La metodología del diseño instruccional va a ser un factor determinante en muchos aspectos. Vendrá determinada por los objetivos del programa. En función de las capacidades que se pretendan desarrollar se utilizará una metodología u otra.

A su vez, impactará en el diseño de los programas, el perfil del profesorado, podría impactar la tecnología y, sin duda, afectará a las finanzas de la titulación.

Así, podemos resumir los impactos en el siguiente esquema:



Ilustración 33. Impactos del diseño instruccional en las demás áreas.

## PROFESORADO

---

El perfil y número de profesores vendrán impactados por la metodología propia del diseño instruccional de los programas. Esto se verá más adelante en la **Fundamentación teórica pedagógica**

## INFRAESTRUCTURA

---

Es necesario definir la infraestructura tecnológica que se va a requerir para el desarrollo del programa. Habitualmente, no habrá cambios considerables en este apartado que impacten el desarrollo del plan financiero.

## CALIDAD

---

Todo programa debe contener un proceso de calidad. El equipo de planeación curricular lo tiene definido y esto es especialmente útil para conseguir cualquier acreditación, ya que todas lo exigen. El programa de calidad supondrá un costo añadido general al programa, pero puede ser estándar para todos los programas.

---

## PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA

El primer factor para la decisión de un nuevo programa es el mercado. Posteriormente hay que crear el esquema financiero que permita su sostenibilidad y rentabilidad.

El objetivo es conocer el presupuesto necesario para la creación y operación del programa, los costos directos.

Para conocer la viabilidad de la propuesta los ingresos deben ser mayores que los gastos. Y esto que es una obviedad es el punto más arriesgado a la hora de lanzar un programa, y lo que en muchas ocasiones no sucede.

De la reflexión anterior debe hacerse una estimación de los ingresos. El precio de las matrículas puede (debe) ser diferente en países con diversas posibilidades económicas. Es una manera de seguir los pasos de San Juan Bautista de La Salle que juntaba en un único salón de clases a hijos de personas de muy diferente capacidad económica contribuyendo cada uno de acuerdo con su capacidad (San Juan Bautista de La Salle).

Así, para un país  $i$  llamaremos  $P_i$  al precio de la matrícula y  $n_i$  al número de estudiantes esperados. Siendo  $N$  el número total de países a los que se pretende ofrecer el programa, los ingresos por año serán:

$$\text{Ingresos} = \sum_{i=1}^N P_i n_i$$

Los costos hay que distribuirlos en apartados diferentes. Los costos directos son los exclusivamente atribuibles al programa mientras que los indirectos son los atribuibles al funcionamiento de todos los programas en línea.

$$\text{Costos} = \text{Costos directos} + \text{Costos indirectos}$$

Entre los costos directos debemos contabilizar los costos del diseño instruccional, los costos de operación del programa y los costos del marketing, promoción y administración del programa en concreto. Para su cómputo y para establecer un método sistemático generalizable, se recomienda cotizar los honorarios de autoría y de tutoría por crédito.

Hay que tener en cuenta que en un escenario internacional, el diseño instruccional del programa puede ser elaborado por profesionales de diferentes países y que el programa puede ser impartido, a su vez, por profesores de diferentes países. Establezcamos el cálculo de la manera más general posible.

Si el autor es del país  $i$ , llamaremos  $A_i$  el precio de autoría por crédito;  $T_i$  al precio medio de tutoría por crédito;  $CA_i$  al número de créditos que se diseñan en el país  $i$ ;  $CT_i$  al número de créditos que desarrollan profesores en el país  $i$ , y  $C$  al número total de créditos de la titulación. Téngase en cuenta que se planteará un precio variable de tutoría, con lo que para el plan financiero deberá utilizarse un precio medio.

Hay que tener en cuenta que los costos del diseño instruccional hay que distribuirlos en diversos años en que se amortizarán. En función de las asignaturas el período de amortización puede ser de décadas (matemáticas) o muy corto (materias tecnológicas, e-commerce, por ejemplo).

*Costos directos*

$$= \sum_{i=1}^N \left( A_i CA_i \frac{1}{\text{años amortización}} + T_i CT_i \right) + \text{costos}_{mktg} + \text{costos}_{promoción} + \text{costos}_{admin}$$

Y obviamente entre todos los países debe cubrirse todo el programa:

$$C = \sum_{i=1}^N CA_i = \sum_{i=1}^N CT_i$$

Entre los indirectos hay que sumar el porcentaje impuesto por la Universidad por sus servicios generales (oficinas, electricidad, etc.), el equipo humano general de la formación en línea, los equipos informáticos y software de la formación en línea, el marketing general de la formación en línea, etc. Se observa que de estos costos hay uno que no depende propiamente del equipo de formación en línea, que son los servicios de la Universidad.

La atribución de los costos indirectos a un programa se puede definir de diferentes maneras. Una manera razonable de hacerlo sería atribuir al programa el porcentaje de gastos correspondiente al

porcentaje de créditos del programa respecto del total de créditos de todos los programas ofertados en línea. Para un programa  $k$ , y siendo  $N_p$  el número total de programas:

$$Peso_k = \frac{créditos_k}{\sum_{l=1}^{N_p} créditos_l}$$

$$Costos indirectos_k = Peso_k \times Costos indirectos_{totales}$$

Para conseguir la sostenibilidad habrá que poder jugar con los costos directos, ya que con los indirectos habrá poco margen de maniobra. A la hora de hacer el presupuesto de gastos habrá que fijar el beneficio esperado del programa, con lo que resulta:

$$Beneficio = Ingresos - Costos directos - Costos indirectos$$

$$Costos directos = Ingresos - Beneficio - Costos indirectos$$

Esto permitirá ajustar los pagos a profesores, priorizando el desarrollo del programa en algún país concreto si es necesario.

Con la experiencia se tendrá una noción del costo de creación y operación de un programa formativo en diferentes metodologías y será muy sencillo tomar la decisión de ejecutarlo o no.

A continuación, y a modo de ejemplo, se muestra una hoja de cálculo con el plan financiero para un programa de nueva creación.

Costes lanzamiento	Coste hora	Horas	Total	
Directores de programa	\$ 1.200,00	40	\$ 48.000,00	
Autoridades Académicas			\$ 2.500,00	
<b>Total</b>			<b>\$ 50.500,00</b>	
Creación de contenidos	Coste hora	Horas/crédito	Coste/crédito	
Director de programa	\$ 1.200,00	10	\$ 12.000,00	
Profesor experto	\$ 1.000,00	15	\$ 15.000,00	
Técnico LMS	\$ 300,00	25	\$ 7.500,00	
<b>Total</b>			<b>\$ 34.500,00</b>	
// La creación de contenidos se amortiza en 5 años.				
// Se elabora sólo el primer año				
Operación del curso (25 alumnos)	Coste hora	Horas/crédito	Coste/ECTS	Coste/mes
Directores de programa	\$ 1.200,00	10	\$ 12.000,00	\$ 36.000,00
Profesores	\$ 600,00	30	\$ 18.000,00	\$ 54.000,00
Soporte TI	\$ 300,00	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00
<b>Total</b>			<b>\$ 30.900,00</b>	<b>\$ 92.700,00</b>
Ingresos	Matrícula	#alumnos		
Any 1	\$ 75.000,00	15	\$ 1.125.000,00	
Any 2	\$ 75.000,00	20	\$ 1.500.000,00	
Any 3	\$ 75.000,00	25	\$ 1.875.000,00	
Any 4	\$ 75.000,00	25	\$ 1.875.000,00	
Any 5	\$ 75.000,00	25	\$ 1.875.000,00	

PRESUPUESTO AÑO 1														TOTAL ANUAL	TENDENCIA			
	pre	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN 2							
<b>Flujo de Caja</b>	\$ 734.000	\$ -	\$ 196.200	\$ -	\$ 196.200	\$ -	\$ 196.200	\$ -	\$ 196.200	\$ -	\$ 196.200	\$ -	\$ 196.200	\$ -	\$ 196.200	\$ -	917.500	
<b>INGRESOS</b>	pre	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN							
Matriculas	\$ 1.125.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -							1.125.000
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 1.125.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -							1.125.000
<b>COSTES DIRECTOS</b>	pre	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN							
MERCADOTECNIA	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -							30.000
OPERACION	\$ -	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700							927.000
LANZAMIENTO	\$ 50.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -							50.500
Creación	\$ 310.500	\$ 103.500	\$ 103.500	\$ 103.500	\$ 103.500	\$ 103.500	\$ 103.500	\$ 103.500	\$ 103.500	\$ -	\$ -							1.035.000
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 391.000	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700						2.042.500

	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	TOTALS
<b>Flujo de Caja</b>	-\$ 1.417.500	\$ 773.800	\$ 1.148.800	\$ 1.148.800	\$ 1.148.800	\$ 2.802.700
<b>INGRESOS</b>	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	TOTALS
Matrículas	\$ 1.125.000	\$ 1.500.000	\$ 1.875.000	\$ 1.875.000	\$ 1.875.000	\$ 8.250.000
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 1.125.000</b>	<b>\$ 1.500.000</b>	<b>\$ 1.875.000</b>	<b>\$ 1.875.000</b>	<b>\$ 1.875.000</b>	<b>\$ 8.250.000</b>
<b>COSTES</b>	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	TOTALS
Mercadotecnia	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 150.000
Operación	\$ 927.000	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 196.200	\$ 1.711.800
Indirectos	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 2.500.000
<b>TOTAL DESPESES</b>	<b>\$ 1.457.000</b>	<b>\$ 726.200</b>	<b>\$ 726.200</b>	<b>\$ 726.200</b>	<b>\$ 726.200</b>	<b>\$ 4.361.800</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-\$ 332.000</b>	<b>\$ 773.800</b>	<b>\$ 1.148.800</b>	<b>\$ 1.148.800</b>	<b>\$ 1.148.800</b>	<b>\$ 3.888.200</b>
Amortización lanzamiento	\$ 10.100	\$ 10.100	\$ 10.100	\$ 10.100	\$ 10.100	\$ 50.500
Amortización contenidos	\$ 207.000	\$ 207.000	\$ 207.000	\$ 207.000	\$ 207.000	\$ 1.035.000
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ 217.100</b>	<b>\$ 217.100</b>	<b>\$ 217.100</b>	<b>\$ 217.100</b>	<b>\$ 217.100</b>	<b>\$ -</b>
<b>EBIT</b>	<b>-\$ 332.000</b>	<b>\$ 773.800</b>	<b>\$ 1.148.800</b>	<b>\$ 1.148.800</b>	<b>\$ 1.148.800</b>	<b>\$ 3.888.200</b>
Lanzamiento	\$ 50.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creación	\$ 1.035.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Ilustración 34. Plan financiero de un programa.

## CREACIÓN DE UN NUEVO PROGRAMA

Si el programa a debate es sostenible, debe llevarse a las autoridades competentes para su aprobación y posterior puesta en marcha.

### AUTORIZACIONES

---

El primer paso será pues solicitar y recibir las autorizaciones.

La Vicerrectoría Académica de la Universidad La Salle deberá aprobar el plan que activará el inicio del programa. El paso siguiente será el desarrollo del *briefing* curricular desarrollado en el apartado *Definición curricular*.

### DESARROLLO CURRICULAR

---

El desarrollo curricular implica un plan completo que comprende todas las áreas del programa.

El área de planeación curricular de la Universidad La Salle lo tiene definido y es adaptable a cualquiera de los diseños instruccionales que se propondrán en capítulos sucesivos.



## GESTIÓN ESCOLAR

La gestión escolar comprende diversos procesos fundamentales en el ingreso y el egreso de los estudiantes. Es el máximo responsable de garantizar que los estudiantes acrediten los requisitos de acceso a la Universidad, registrar y resguardar el resultado de sus logros académicos durante el desarrollo del proceso formativo, y de tramitar y otorgarles los documentos oficiales finales.

De alguna manera, podría entenderse que gestión escolar es el notario que certifica que el estudiante egresado ha superado todos los hitos necesarios para ostentar el título.

En el ingreso de un estudiante hay dos procesos que en ocasiones se confunden: revalidación y admisión.

Revalidación es el permiso para un estudiante cuya formación previa se ha desarrollado en otro país para estudiar un título oficial en México. El acceso es un permiso, por tanto, que otorga el Estado.

Admisión es la autorización a cualquier estudiante que disponga de la revalidación nacional a cursar un determinado programa en la Universidad. La admisión es un permiso, por tanto, de la Universidad.

En el caso de estudiantes internacionales, México acostumbra a iniciar el proceso de admisión del estudiante previamente a la obtención de su acceso. De hecho, lo matricula condicionado a que en el plazo de 6 meses obtendrá el acceso por parte de la Secretaría de Educación Pública - SEP.

Las funciones de la gestión escolar son:

- ❖ (Para no mexicanos que quieren acceder a un título oficial mexicano). Detallar, ejecutar y acompañar al candidato en su proceso de acceso al sistema de educación mexicano.
- ❖ Definir los requerimientos legales para la admisión de los estudiantes a la Universidad La Salle México.
- ❖ Detallar, ejecutar y acompañar al candidato en el proceso de admisión.
- ❖ Detallar, ejecutar y acompañar al candidato en el proceso de pago de las matrículas.
- ❖ Matricular al estudiante en la Universidad (deberá haber un acceso automático a las asignaturas en el LMS).
- ❖ Gestionar las actas de las asignaturas.

Todos los procesos de gestión escolar deben ser telemáticos y automáticos para garantizar que personas de cualquier lugar puedan ingresar con facilidad a los estudios.

La gestión escolar entronca intrínsecamente con la revalidación y admisión de los estudiantes a un programa. Es esta área de la Universidad la que garantizará que los estudiantes cumplan todos los requisitos legales para la obtención final de su título.

La gestión escolar de los programas en línea debe considerar un espectro más amplio de estudiantes que la Universidad presencial, si no se quieren desaprovechar las posibilidades internacionales que ofrece la educación en línea. El universo acreditador no acaba en México y puede ser cualquier agencia acreditadora internacional. En este caso, gestión escolar debe guiar a todos los estudiantes en los procesos que exija la acreditación de su título.

Así, la primera definición de un nuevo programa formativo debe culminar con una definición pormenorizada de los requisitos que deben cumplir los candidatos para poder cursar legalmente esa titulación.

La gestión escolar de la Universidad La Salle tiene una larga experiencia en la normativa universitaria mexicana. El comité de gestión escolar para el proyecto estratégico de formación en línea ha redactado los requerimientos que la SEP impone a las universidades mexicanas. Detallamos a continuación esta redacción.

## REQUERIMIENTOS PARA TÍTULOS OFICIALES DE MÉXICO

### NORMATIVIDAD OFICIAL RESPECTO DE LA PRESTACIÓN Y USO DEL SERVICIO EDUCATIVO INCORPORADO AL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

*Al respecto de los estudios que ofrecen los particulares y que cuentan con el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) por parte de la Autoridad Educativa Federal (Secretaría de Educación Pública – SEP, Dirección General de Profesiones – DGP, entre otras) la operación del campus virtual, los procesos de selección, admisión, desarrollo y egreso de los estudiantes, así como todos los relacionados con egreso y obtención de título, diploma o grado, deberán atender a la normatividad oficial que corresponde, a saber: Ley General de Educación, Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional, Acuerdo 171117, Acuerdo 286, el Reglamento universitario y demás ordenamientos que pudieran emitirse en un futuro.*

*En este sentido es necesario considerar que habrá procesos y procedimientos que sean ineludibles para brindar certeza jurídica y legalidad al servicio educativo con RVOE que ofrece la Universidad La Salle, pero también habrá que buscar que puedan atenderse sin la presencialidad del estudiante en el Campus físico de la Universidad. Un ejemplo sería la obligatoriedad de contar con los documentos oficiales del antecedente académico del aspirante, en forma física, para lo cual pueden emplearse servicios de mensajería nacional e internacional que sean de renombrado prestigio y confiabilidad.*

### CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA EDUCATIVA FORMAL PARA ESTUDIANTES DEL CAMPUS VIRTUAL

*La oferta educativa formal que se brinde en el Campus Virtual deberá atender al fondo y a las formas que reglamentan, desde la Autoridad Educativa, este tipo de estudios. En este sentido será necesario considerar lo siguiente.*

*El estudiante debe acreditar de forma fehaciente y conforme a lo establecido oficialmente, contar con los antecedentes académicos que correspondan al tipo de estudios con los que desea continuar:*

- *Para licenciatura: bachillerato concluido (certificado de bachillerato).*
- *Para posgrado (especialidad no médica / maestría): título de licenciatura, cédula profesional y certificado de estudios. En el caso de estudiantes extranjeros, la Universidad deberá valorar que los antecedentes académicos presentados son suficientes y comparables al nivel licenciatura que la reglamentación mexicana señala y también advertir que puede cursarse el estudio de interés pero no se obtendrá cédula de especialidad o maestría para el ejercicio laboral en México, a menos que medie el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios del antecedente académico, el cual sólo puede ser emitido por la Autoridad Educativa Federal competente.*
- *Para posgrado (doctorado que requiera antecedente de maestría): grado de maestría, cédula de maestría y certificado de estudios. En el caso de estudiantes extranjeros, la Universidad deberá valorar que los antecedentes académicos presentados son suficientes y comparables al nivel maestría que la reglamentación mexicana señala y también advertir que puede cursarse el estudio de interés pero no se obtendrá cédula de doctorado para el ejercicio laboral en México, a menos que medie el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios del antecedente académico, y el cual sólo puede ser emitido por la Autoridad Educativa Federal competente.*
- *Para posgrado (doctorado que no requiera antecedente de maestría): título de licenciatura, cédula profesional y certificado de estudios. En el caso de estudiantes extranjeros, la Universidad deberá valorar que los antecedentes académicos presentados son suficientes y comparables al nivel licenciatura que la reglamentación mexicana señala y también advertir que puede cursarse el estudio de interés pero no se obtendrá cédula de doctorado para el ejercicio laboral en México, a menos que medie el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios del antecedente académico, y el cual sólo puede ser emitido por la Autoridad Educativa Federal competente.*

## PROCESOS ASOCIADOS AL INGRESO, PERMANENCIA Y EGRESO DE LOS ESTUDIANTES DEL CAMPUS VIRTUAL

---

### *Políticas de promoción alineadas a la normatividad oficial*

- *Conforme al Acuerdo 171117, si la Universidad queda ubicada en el grupo 3, podrá hacer promoción de su oferta educativa una vez solicitado el trámite de autorización de RVOE.*

### *Proceso de inscripción*

- *Este proceso deberá determinarse de forma conjunta entre el área académica que operará el programa, la Coordinación de Promoción y Admisiones y esta Dirección.*

### *Procesos de reinscripción*

- *Se dará a partir de que el área académica documente en esta Dirección que el estudiante puede ser promovido al siguiente ciclo/grado/nivel de estudios, y considerando a las áreas administrativas que correspondan para efectos de pagos, becas y/o prórrogas.*

*Obtención de documento oficial que avale el nivel atendido*

- *Para este punto el estudiante deberá haber obtenido el 100% de los créditos académicos del programa que cursó y sujetarse al Reglamento universitario para solicitar la emisión de los documentos oficiales que corresponda (certificados, títulos, diplomas, grados y/o cédulas para ejercicio laboral).*

*Procesos asociados al control escolar:*

- *Periodos y calendarios escolares (ciclos ordinarios y ciclos extraordinarios):*

*El área académica en conjunto con esta Dirección deberá establecer el tipo y duración de los ciclos en que operarán los programas académicos. Es importante considerar que cada ciclo (ordinario o extraordinario) deberá estar completo en sí mismo, permitiendo todos los procesos y acciones asociados al ingreso del estudiante, desarrollo de cursos, cierre oficial, emisión de evaluaciones y reinscripción (por ejemplo: listas de asistencia, tiras de materias, actas de evaluaciones, etc.).*

*Obtención de documentos oficiales*

- *La obtención de documentos oficiales podrá ser solicitada por cualquier estudiante en cualquier momento de su ciclo formativo, siempre y cuando cumpla con los requisitos académicos y administrativos que correspondan. Pudiendo solicitar documentos finales de cierre o de corte parcial al desarrollo de su formación.*

## CONSIDERACIONES DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR PARA OPERAR EL CAMPUS VIRTUAL

### DEFINICIÓN DE PERÍODOS

---

*Deberá quedar establecido el tipo de periodo escolar en que operar el campus virtual, para efectos de registros de inspección y vigilancia ante la SEP.*

### ACCESO AL PROGRAMA ACADÉMICO

---

*El aspirante deberá acreditar el proceso de selección que la Coordinación de Promoción y Admisiones y la entidad académica determinen.*

*El aspirante deberá enviar de manera electrónica sus documentos para validar que cuenta con el antecedente académico requerido (una vez que sea estudiante deberá enviar/entregar los mismos documentos de manera física).*

### FORMALIZACIÓN DE INGRESO

---

*Los estudiantes deberán entregar los documentos de ingreso establecidos para cada nivel académico en un plazo máximo de 6 meses naturales. Podrán realizar una primera entrega electrónica con compromiso expreso de cumplimiento de entrega física, en caso de no cumplir con la entrega física, será causal de baja. En cualquier caso el estudiante deberá estar consciente y así expresarlo explícitamente, que la no entrega de documentos físicos válidos será causal de baja no importando el grado de avance que se lleve en los estudios que se cursan.*

*Los estudiantes extranjeros podrán entregar documentos sin RVOE con lo cual sólo serán acreedores a un título profesional (sin expedición de cédula del ejercicio profesional).*

*Los estudiantes deberán autorizar a la Dirección de Gestión Escolar de manera escrita para que pueda realizar la verificación de autenticidad del antecedente académico*

*Revalidaciones y Equivalencias de estudio tanto del antecedente académico como de parciales de los programas académicos que se imparten en la ULSA, se realizarán con apego al Acuerdo número 286 publicado por la Secretaría de Educación Pública el 30 de octubre del 2000 en el Diario Oficial de la Federación, así como al Acuerdo número 02/04/17 por el que se modifica el Acuerdo número 286 antes mencionado.*

## EMISIÓN DE DOCUMENTOS DE REGISTROS ACADÉMICOS:

---

*El primer documento que se emite es la denominada tira de materias, donde el estudiante y el responsable académico deben y pueden verificar cuáles y cuántas materias se cursarán en el ciclo de que se trate.*

*La entidad académica deberá establecer fechas límite de baja de materias, atendiendo a la duración total del ciclo.*

*La entidad académica deberá establecer el número de materias, mínimo y máximo, por cursar en el periodo escolar*

*Listas de estudiantes inscritos y reinscritos: para este punto es fundamental que se hayan terminado los movimientos de asignaturas, garantizando que la información que se plasme es la definitiva para el periodo escolar.*

*Actas de evaluaciones finales.*

## PLANTA DOCENTE

---

*Los profesores contratados para impartir cátedra deberán cumplir con lo establecido en el Acuerdo 17/11/17 así como con los lineamientos establecidos en la ULSA.*

## ESTABLECIMIENTO DEL CALENDARIO ESCOLAR

---

*La Dirección de Gestión Escolar elaborará un calendario académico-administrativo mediante el cual administrará las diferentes actividades en conjunto con la entidad académica que opere el (los) programa(s) del Campus Virtual*

## EGRESO

---

*El estudiante que concluya el 100% de créditos académicos tendrá derecho a:*

- *Certificado total de estudios*
- *Título profesional (una vez acreditada la opción de titulación/obtención de nivel licenciatura que establezca la entidad académica)*

- *Cédula profesional en los casos que corresponda (de acuerdo a lo establecido por la Dirección General de Profesiones – SEP y señalado en el apartado 3 de este documento)*

*El estudiante con estudios parciales tendrá derecho a:*

- *Certificado parcial de estudios*

*Las consideraciones antes mencionadas, se realizaron en apego al "ACUERDO número 17/11/17 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior" publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de noviembre 2017; así como en apego al "Reglamento General de las universidades La Salle integrantes del Sistema Educativo de las universidades La Salle"*

## NECESIDADES DE LA EDUCACIÓN EN LÍNEA

La Educación en línea se dirige a un público de nacionalidades, condiciones económicas y culturas diferentes, y esto crea nuevas necesidades que no se ajustan perfectamente a las directrices de la gestión escolar.

Nuevas necesidades que se van a crear y para las que gestión escolar deberá ajustarse son:

- Diferentes precios de matrícula en función de nacionalidades (u otros conceptos).
- Diferentes fechas de apertura de una titulación (hay variaciones en el calendario entre el hemisferio sur y el norte, y también entre países de un mismo hemisferio). Mantener un calendario exclusivamente mexicano limitará el atractivo para extranjeros.
- Automatización progresiva del proceso de matrícula. El público "online" prefiere los métodos automáticos y sencillos. Se requiere que el proceso de matrícula se pueda hacer íntegramente online, y que el contacto telefónico o por internet con una persona sea un valor añadido opcional.
- Que los candidatos a estudiantes no deban enviar físicamente a México documentos originales únicos, como pueden ser el diploma universitario de su titulación. Es un problema competitivo solicitar los originales de documentos únicos. El estándar internacional es trabajar con copias certificadas (notarialmente o con validez similar); si es necesario, con la apostilla de La Haya. Otros países no lo exigen y eso es una desventaja competitiva para México. Véase la Ilustración 35 del Ministerio de Educación Español donde únicamente se exigen copias compulsadas.
- Debe plantearse la convalidación de períodos de estudios extranjeros y, si es posible, de la experiencia profesional. España, por ejemplo, permite la convalidación de hasta un 15% de la titulación por formaciones no regladas o experiencia profesional.

Un proceso de matriculación engorroso provoca que los estudiantes desestimen matricularse.

La **solicitud** debe ir acompañada de la siguiente documentación:


- Copia compulsada del documento que acredite la identidad y nacionalidad del solicitante, expedido por las autoridades competentes del país de origen o de procedencia o por las autoridades españolas competentes en materia de extranjería. En el caso de los ciudadanos españoles, fotocopia compulsada del documento nacional de identidad o autorización para verificar los datos de identidad que obran en poder de la Administración.
- Copia compulsada del título cuya homologación se solicita o de la certificación acreditativa de su expedición y, en su caso, de la correspondiente traducción oficial.
- Copia compulsada de la certificación académica de los estudios realizados para la obtención del título, en la que consten, entre otros extremos, la duración oficial en años académicos del plan de estudios seguido, las asignaturas cursadas y la carga horaria total de cada una de ellas expresada en horas o en créditos ECTS (europeos) y, en su caso, de la correspondiente traducción oficial.
- Acreditación del pago de la **tasa**.
- Acreditación de la competencia lingüística necesaria para el ejercicio en España de la correspondiente profesión regulada (ver Artículo 17 de la [Orden ECD/2654/2015, de 3 de diciembre](#) )

Ilustración 35. Captura de la web del Ministerio de Educación Español para homologación de títulos extranjeros.

## REQUERIMIENTOS PARA ACREDITACIONES INTERNACIONALES

Aunque prácticamente todas las instituciones acreditadoras evalúan los mismos criterios e indicadores, existen particularidades determinadas por la normatividad de cada país

No es posible establecer una normativa general para cada acreditación y la gestión escolar deberá adaptarse a las diferentes exigencias.

Sin embargo, se podrán establecer unos procesos que serán prácticamente iguales para cualquier agencia como el de la Ilustración 36. Proceso de promoción + acceso + admisión + matrícula. Únicamente habrá que cambiar el acceso de la SEP por el de la institución pertinente (si lo exige).

---



## REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR DE ESTUDIANTES DEL CAMPUS VIRTUAL

*Como parte de los elementos con que la Universidad debe contar para garantizar el debido proceso formativo de sus estudiantes, está el contar con los requerimientos tecnológicos que aseguren la conectividad de los mismos a distancia, el uso de recursos que faciliten los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Es de esperarse que la Autoridad Educativa solicite a esta Dirección de Gestión Escolar o a otras áreas universitarias que hacen gestión ante dicha Autoridad, la posibilidad de acceder a la plataforma tecnológica y a los recursos educativos que estarán a disposición de los estudiantes a distancia. Esto sustituiría una inspección física que puede realizarse para la modalidad presencial.*

*Igualmente importante es considerar que todos los procesos administrativos y académico-administrativos que se deriven de la incorporación del estudiante como estudiante a distancia, deben estar debidamente anidados en un portal o plataforma que garantice la comunicación fluida y eficiente entre las partes, pero también la seguridad de la información que en la misma se recabe.*

En la Ilustración 36 se muestra un algoritmo teórico de cómo debería ser un proceso ágil para la captación y matrícula de los estudiantes en línea:

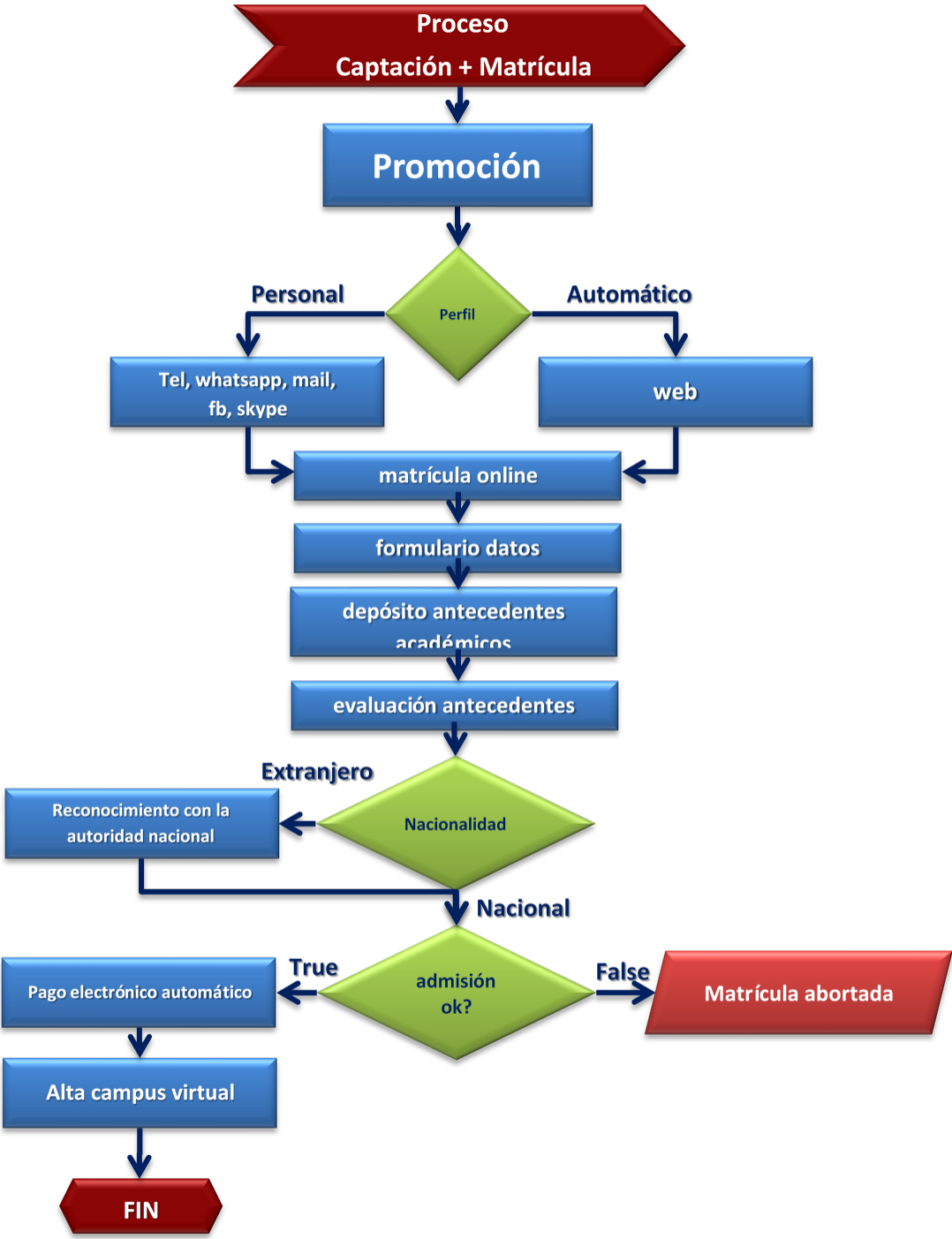


Ilustración 36. Proceso de promoción + acceso + admisión + matrícula

## COBRO DE LAS MATRÍCULAS

El proceso de cobro de las matrículas a los estudiantes en línea debe ser diferente al de los estudiantes presenciales por dos condicionantes fundamentales:

- El estudiante no tiene por qué acudir presencialmente al campus de la Universidad.
- El estudiante puede ser de otro país.

En las reuniones presenciales con el equipo de administración se acordó que estas dos premisas anteriores se debían cumplir y que todo el proceso debe ser lo más informatizado posible. El siguiente proceso redactado por este comité cumple estos condicionantes:

*El esquema general de pago será de forma anticipada por cada materia inscrita, no existirán pagos parciales, ni inscripciones.*

*Se considera importante evaluar el o los países de Latinoamérica a los cuales se pretende incursionar, ya que los mercados de pago son diferentes, por citar ejemplos en Colombia son bien diferentes a los de Trinidad, en algunos el uso de efectivo es muy intensivo, pero en otros los plásticos se usan bastante, pero también hay presencia de soluciones como PayPal.*

*También habría la posibilidad de abrir cuentas en los países o bien, todo se pretende hacer centralizado.*

*Lo primero es ver a qué países quieren llegar para entenderlo específicamente en términos del uso de medios de pago en ese país, considerando el estrato social que van a atacar, ya que también es determinante en los servicios a ofrecer para el pago.*

*Los medios que se brindarán para garantizar y asegurar el cobro de forma más inmediata son:*

*Para estudiantes no Matriculados que se encuentren fuera de territorio nacional, se habilitará en el portal pagos externos la opción para el pago por medio de tarjeta de crédito, débito y American Express, generando los siguientes beneficios para el estudiante:*

- *Se elimina la comisión que cobra el banco al utilizar este medio de pago*
- *Facilidad para realizar los pagos*
- *El pago se acredita de manera inmediata*

*Así mismo, se tienen las alternativas de realizar transferencias interbancarias en dólares americanos mediante el uso de la cuenta:*

Cuenta Banamex

	Beneficiario Final		
Moneda	Cuenta 11 dígitos	Cuenta 18 dígitos	Código SWIFT
Dólares	0141 9085 533	002 180 0141 9085 533 8	BNMXMXMM

Para estudiantes Matriculados que se encuentren fuera de territorio nacional:

- Pago a través del portal de servicios por medio de (tarjeta de débito, crédito, American Express)
- Generación de cuenta virtual Citibanamex donde tendrán las siguientes opciones (transferencias vía SPEI a través de código SWIFT)

## JUSTIFICANTES FISCALES

Donde se realiza **la emisión de los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDIs)** de acuerdo a la regulación vigente del SAT a cada uno de los cobros realizados.

Para los estudiantes matriculados (fuera y dentro de territorio nacional) tendrán que ingresar al portal de pagos y actualizar sus datos fiscales, el envío del CFDI llegará de acuerdo al correo electrónico registrado.

Para los estudiantes no matriculados en territorio nacional ingresarán al portal de externos y actualizarán sus datos fiscales, el envío del CFDI llegará de acuerdo al correo electrónico registrado.

Para participantes no matriculados fuera del territorio nacional es indispensable que hagan llegar a Tesorería el comprobante del pago y los datos fiscales en el mes que se realizó el pago. No se realizarán modificaciones a las facturas fuera del mes.

Actualmente, la Universidad La Salle México adolece de protocolos para la gestión escolar de la formación en línea y para la gestión escolar con estudiantes extranjeros. Hay que desarrollar ambos procesos.

## ASPECTOS LEGALES

La legalidad es en la actualidad, junto con el idioma y el acceso a internet, la única barrera geográfica para la educación.

Los gobiernos han adoptado tradicionalmente medidas proteccionistas con lo que han dificultado el acceso al mercado laboral a titulados en otros países. También la continuación de estudios requiere supervisión gubernamental que debe establecer las equivalencias entre las titulaciones universitarias en los diferentes países. Haciendo una lectura en positivo, los gobiernos son los valedores que los inmigrantes tengan la capacidad suficiente para incorporarse al mercado laboral y al sistema educativo del país.

Así, nos encontramos en un momento donde los países se están adaptando a un mercado universitario internacional y donde compiten por acoger universidades que ya pueden instalarse en cualquier lugar del planeta (Vicent, Universidad sin fronteras. Revolución tecnológica. Encajar en un mundo de multinacionales, mooc, públicas, privadas y el puro negocio., 2017).

Los aspectos legales de la educación superior en México se verán reflejados en los requerimientos que establezca gestión escolar, para el acceso y admisión de los estudiantes, y los dictará la SEP para los programas con RVOE. Sin embargo, el entorno internacional también posibilita obtener acreditaciones de otros países. Se pueden plantear estrategias para ofrecer cada programa con la acreditación que más convenga.

Una legislación desfavorable puede ser evitada con programas propios o con programas formales acreditados en otros países con legislación favorable.

La contratación del profesorado extranjero tendrá unos condicionantes legales diferentes a los nacionales que deben definirse. Habrá que responder a algunas preguntas:

- 🔴 ¿Requieren permiso de trabajo?
- 🔴 ¿Requieren estar dados de alta en la seguridad social mexicana?
- 🔴 ¿Se les debe aplicar el Impuesto de la Renta de los No Residentes?
- 🔴 Etc...

Los derechos de los estudiantes en línea deben ser tan equivalentes como sea posible a los de los presenciales. En ambos perfiles es indispensable fomentar el sentido de pertenencia a la Universidad.

Los estudiantes en línea no utilizarán los servicios del campus, como las instalaciones deportivas, los aparcamientos, etc.; pero es satisfactorio para ellos gozar de estos derechos como los estudiantes presenciales. De la misma manera, los derechos de naturaleza en línea, bibliotecas

virtuales, deportes en línea, etc., pueden ser otorgados a los estudiantes presenciales que también los utilizarán.

Hay que evitar el sentimiento de ser de segunda categoría en los estudiantes en línea.

## LEGISLACIÓN MEXICANA

La normatividad en México se determina en el ACUERDO número 17/11/17 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior. (Secretaría de Educación Pública, 2017).

Al leer el Acuerdo de manera objetiva, se aprecia que la educación en línea es una modalidad alternativa que debe justificarse muy pormenorizadamente, ya que se asume que lo normal es la educación presencial. Es una aproximación lógica en un contexto donde solamente existía la educación presencial. Palabras como *no escolarizada* frente a *escolar*, la obligación de explicar las ventajas que representa la modalidad en línea, o la recomendación de justificar por qué se escoge esta modalidad, sin exigir lo mismo a la educación presencial, indican que todavía la formación en línea se percibe como de calidad inferior que la presencial.

En el acuerdo, los artículos más relevantes para la educación en línea son:

**Artículo 12.-** *La prestación del servicio educativo a cargo de los Particulares podrá realizarse a través de las siguientes modalidades:*

- I. Escolar;
- II. No escolarizada, o
- III. Mixta.

**Artículo 13.-** *Las características y requisitos de las modalidades educativas son las siguientes:*

*I. Modalidad escolar: se caracteriza por desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje principalmente en las Instalaciones y, en su caso Instalaciones especiales de los Particulares, con coincidencias espaciales y temporales entre estudiantes y personal académico. Para esta modalidad, en el Plan de estudio, las horas bajo la conducción de un académico deberán corresponder como mínimo, según el nivel educativo a las siguientes:*

- a) Técnico superior universitario o profesional asociado, 1440 horas;
- b) Licenciatura, 2400 horas;
- c) Especialidad, 180 horas;
- d) Maestría, 300 horas, y
- e) Doctorado, 600 horas.

*II. Modalidad no escolarizada: se caracteriza porque el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, se lleva a cabo a través de una Plataforma tecnológica educativa, medios electrónicos o mediante procesos autónomos de aprendizaje y/o con apoyos didácticos. Las actividades de aprendizaje deberán reflejar el uso de la*

Plataforma tecnológica educativa o identificar los recursos sugeridos para los procesos autónomos de aprendizaje. En esta modalidad, el número de horas propuestas en el Plan de estudio bajo conducción de un académico equivalen como máximo al 40% de las señaladas en la fracción que antecede, y

**III. Modalidad mixta:** se caracteriza por ser un modelo que brinda flexibilidad al combinar estrategias, métodos y recursos de las modalidades escolar y no escolarizada. En esta modalidad el número de horas propuestas en el Plan de estudio bajo la conducción de un académico equivalen por lo menos al 40% de las señaladas en la fracción I del presente artículo.

**Artículo 15.-** Cuando la solicitud de RVOE corresponda a servicios educativos que serán impartidos en las modalidades no escolarizada o mixta, el Particular deberá especificar lo siguiente:

**I. Descripción del modelo teórico-pedagógico,** precisando las Estrategias de aprendizaje, las características y función de los diversos materiales y recursos didácticos, así como los mecanismos para la evaluación del aprendizaje, que deberán ser congruentes con la modalidad educativa en que se impartirán los estudios;

**II. Descripción de la Plataforma tecnológica educativa,** sólo en el caso de enseñanza en línea o que se justifique su uso en la propuesta curricular para la impartición del Plan y Programas de estudio detallando:

**a) Infraestructura tecnológica que la conforma,** características, requerimientos, herramientas, recursos, roles y permisos;

**b) Elementos característicos de los roles (estudiante, docente y administrativo),** así como el enlace o vínculo de acceso en el que la Autoridad Educativa Federal pueda verificar su funcionalidad;

**c) Tipo de enlace, ancho de banda disponible, administración y planes de crecimiento que se tengan para incorporar en el diseño de escenarios de enseñanza-aprendizaje;**

**d) Características del hardware y el software, las del cómputo central y distribuido, así como de la base de datos;**

**e) Soporte técnico con que se cuenta para garantizar la continuidad en la prestación del servicio educativo;**

**f) Plan de contingencias;**

**g) Formas de garantizar la seguridad de la información, y**

**h) Ventajas que representa.**

En su caso, anexará el manual operativo de apoyo tecnológico

**III. Descripción de los permisos, licencias o cualquier otro instrumento jurídico que ampare el uso y explotación de la Plataforma tecnológica educativa o cualquier otro material propio de la propuesta curricular en las modalidades no escolarizada o mixta.**

El Particular proporcionará la referida información conforme lo indicado en el Anexo 4 del presente Acuerdo que puede leerse en Tabla 3.

**Tabla 3. Anexo IV.**

14	Justificación de propuesta curricular en la modalidad educativa elegida	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 8000 caracteres	Es recomendable para la no escolarizada y mixta dada su propia naturaleza. Se deberá desarrollar: La pertinencia en relación con las asignaturas o unidades de aprendizaje del Plan de estudio; la coherencia con el desarrollo del Plan y Programas de estudio; la funcionalidad con las Instalaciones, Instalaciones especiales y/o Plataforma tecnológica educativa para la impartición del Plan de estudio; y los conocimientos, habilidades y experiencia con la que deberá contar su personal académico para impartir el Plan de estudio en la modalidad solicitada.
----	---	----	---	------------------------	---

**Anexo 4. Plataforma Tecnológica Educativa**

**Instrucciones**

Realiza el llenado del Layout, mismo que podrás descargar de la página web: [www.dgair.sep.gob.mx](http://www.dgair.sep.gob.mx), tomando en cuenta las siguientes especificaciones.

- ¡Atención!**
1. El presente anexo sólo debe llenarse y presentarse para las modalidades no escolarizada y mixta. En el caso de enseñanza en línea o que se justifique el uso de la Plataforma Tecnológica Educativa en la propuesta curricular para la impartición del Plan y Programas de estudio y sea la primera solicitud de esta índole, deben llenarse en su totalidad los campos que a continuación se indican.
  2. Si perteneces al grupo 1 ó 2 del Programa de Mejora Institucional, cuentas con un RVOE previo y utilizas la misma plataforma tecnológica educativa, no es necesario que llenes las columnas marcadas con los numerales 2, 8, 9, 10, 11, 12 y 13.
  3. No realices cambios a la hoja de catálogos (podrás descargarla en [www.dgair.sep.gob.mx](http://www.dgair.sep.gob.mx)), éstos facilitan el llenado de algunos de los campos del layout.

No.	Nombre del campo	¿Es Obligatorio?	Tipo	Longitud máxima	Descripción del campo
1	Descripción del modelo teórico-pedagógico	SÍ	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 8000 caracteres	En su caso señalar el modelo instruccional empleado en la propuesta (Modelo ADDIE, Prototipización rápida, Modelo de diseño instruccional de 4 componentes, etc.)
2	Descripción de la infraestructura tecnológica de la Plataforma Tecnológica Educativa	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 8000 caracteres	Definir las características de la Plataforma Tecnológica Educativa a utilizar en la enseñanza en línea u otra que justifique su uso en la propuesta curricular: requerimientos necesarios por parte de los usuarios para utilizarla, los recursos y actividades con los que cuenta, los roles que pueden ser asignados a cada uno de los usuarios (estudiante, docente, administrador) y los permisos que se pueden asignar a cada usuario (consulta o edición)
3	Roles de usuarios de la Plataforma Tecnológica Educativa	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 8000 caracteres	Precisar los elementos característicos de los roles de usuario de la Plataforma Tecnológica Educativa correspondientes al perfil de alumno, docente y administrativo.
4	Enlace o vínculo de acceso para la Plataforma Tecnológica Educativa	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 500 caracteres	Proporcionar la URL o el vínculo de acceso en el que la Autoridad Educativa Federal puede verificar la funcionalidad (ingreso a plataforma, navegación por las diferentes secciones de la plataforma, contenidos y actividades de aprendizaje, así como que los reportes que genere la plataforma se realicen de forma adecuada, etc.). Esto se hará considerando lo planteado para cada uno de los roles descritos en el inciso anterior, para lo cual debe proporcionar el nombre de usuario y la contraseña para el acceso.
5	Tipo de enlace de la Plataforma Tecnológica Educativa	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 100 caracteres	Definir el tipo de servicio de comunicación punto a punto y la velocidad en la que éste opera (Enlace dedicado, ADSL, fibra óptica u otro).
6	Ancho de banda disponible para el uso de la Plataforma Tecnológica Educativa.	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 100 caracteres	Se deberá definir el ancho de banda por usuario requerido para un óptimo funcionamiento de la Plataforma, por lo tanto deberá ser proporcional al número de usuarios que podrán encontrarse en la Plataforma y ser congruente con el tipo de enlace de la misma, referido en el punto anterior.
7	Administración y planes de crecimiento	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 8000 caracteres	Debe determinarse la concurrencia máxima de usuarios en el medio actual y en su caso, detallar el plan de crecimiento para un eventual aumento de número de usuarios.
8	Características del hardware, las del cómputo central y distribuido, así como la base de datos.	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 8000 caracteres	Se deberá describir hardware utilizado, entendido como el lugar donde reside la Plataforma Tecnológica Educativa (Servidor, computadoras personales en las instalaciones o de proveedor de servicios) Así mismo se deberá establecer la capacidad de procesamiento, almacenamiento y memoria física. En caso de tener varios servidores interconectados se deberá describir la interconexión y ubicación del servidor central.
9	Características del software, las del cómputo central y distribuido, así como la base de datos	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 1000 caracteres	Definir versión y licencia del sistema operativo, manejador de base de datos y detallar la versión de la Plataforma Tecnológica Educativa.
10	Soporte técnico	NO	Texto	No aplica, se selecciona del catálogo	Seleccionar la opción que corresponda a las características del soporte técnico con que se cuenta para garantizar la continuidad en la prestación del servicio educativo: Resolución de problemas básicos; Resolución de problemas por personal especializado, o Resolución de problemas a nivel de experto.



11	Seguridad de la información	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 8000 caracteres	Detallar las medidas para garantizar la seguridad, confidencialidad e integridad de la información, prácticas y manejo de la información, así como las herramientas tecnológicas que lo permitan (cifrado de contraseñas, firewall perimetrales, etc)
12	Ventajas	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 2000 caracteres	Detallar los atributos específicos de esta Plataforma Tecnológica Educativa y las ventajas que representa su uso frente a otros modelos tecnológicos.
13	Plan de contingencias	NO	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 2000 caracteres	Describir los pasos a seguir durante una incidencia o contingencia que afecten la continuidad o el servicio de la Plataforma Tecnológica Educativa.
14	Permisos, licencias e instrumentos	SÍ	Texto largo (letras y números, caracteres especiales y acentos)	Más de 2000 caracteres	Describir los permisos, licencias o cualquier otro instrumento jurídico que ampare el uso y la explotación de la Plataforma Tecnológica Educativa, o cualquier otro material propio de la propuesta curricular en las modalidades no escolarizada o mixta, detallando el nombre del instrumento, las partes que lo celebran, su vigencia y el objeto.

**NOTAS:**

En caso de presentarse este anexo por medios de comunicación electrónica:

- 1.- No es necesario señalar el nivel educativo y modalidad educativa, toda vez que dicha información se solicita en el formato correspondiente.
2. En caso de ser necesario, anexar el manual operativo de apoyo tecnológico.
- 3.- Al guardar el archivo electrónico respectivo se deberá:
  - a) Eliminar la hoja de Instrucciones y de catálogos, dando clic derecho sobre el nombre de la hoja y seleccionando "Eliminar".
  - b) Guardar el archivo como: "CSV (Delimitado por comas) (\*.csv)" y cargarlo en el sistema, si se carga un archivo de formato diferente el sistema arrojará error de formato.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PEDAGÓGICA

La educación a distancia cuenta con casi dos siglos de historia, iniciada cuando el correo se convirtió en un medio para la impartición de programas educativos.

Esta educación a distancia se mantuvo de manera residual y accesoria hasta la última década del siglo pasado, cuando la irrupción de internet provocó una revolución sin precedentes en la educación, el concepto *en línea*.

Apenas contamos con dos décadas de historia de esta modalidad; pero ya es inagotable la bibliografía existente en cuanto a metodologías, tecnologías e impactos.

El diseño instruccional de los programas puede definir a la institución donde se estudia. Harvard, por ejemplo, se identifica con el *estudio del caso*; y el Sr. De La Salle fue el primero en implantar la clase magistral a un grupo de clase en el que se mezclaban ricos y pobres. Los MOOC son identificados como programas de estudio telemático sin profesor.

El diseño instruccional puede significar la imagen de marca de la Universidad o, en todo caso, su clasificación en una tipología de Universidad.

El diseño impactará en el desarrollo de las capacidades del estudiante; pero también en el perfil del profesorado, en las herramientas tecnológicas necesarias y, especialmente, en las cuentas de explotación de los programas.

En el resumen ejecutivo, ya se explicitó que las instrucciones de las autoridades incluyen crear programas de calidad y lasallistas.

La Universidad La Salle México cuenta con relevantes pensadores sobre la educación que han realizado un vasto trabajo representado en trabajos como (Hernández-Levi, 2015) (M. Carmen de Urquijo, 2016) o (Ramírez, 2015).

El comité académico para la colaboración en el proyecto de formación en línea ha desarrollado un corpus teórico, que puede utilizarse en lo sucesivo para la implementación de diferentes diseños instruccionales.

En el apartado "Guía pedagógica + Tecnológica para el diseño de titulaciones" se proponen tres ejemplos concretos de diseño que abarcan diferentes aproximaciones pedagógicas que pueden ser utilizadas bien íntegramente o combinadas:

- 📖 Aprendizaje autónomo
- 📖 Aprendizaje colaborativo
- 📖 Aprendizaje basado en historias

Durante la visita en el campus se acordó la conveniencia de establecer dos métodos que pudieran comprender todas las materias de cualquier disciplina: un método autónomo y un método colaborativo.

La Universidad no es de ningún modo un lugar donde solamente se aprenden conocimientos. Es un lugar de socialización que prepara para la profesión, para la vida, y para que la sociedad cuente con individuos mejores que en épocas anteriores. Así, el aprendizaje colaborativo debe ser prioridad en la enseñanza universitaria y una condición *sine qua non* de una formación lasallista.

Dicho esto, introducir el aprendizaje colaborativo en todas las universidades puede ser por un lado muy costoso y, por otro, artificial. Algunas materias pueden ser superadas de manera muy autónoma. Inclusive el aprendizaje es mejor con la ayuda de computadoras que pueden personalizar la formación para adaptarla a la capacidad y ritmo de aprendizaje de cada estudiante (Vicent, Àvila, Anguera, Badia, & Montero, 2006).

Ejemplo extremo de este aprendizaje autónomo es el (Virginia Tech Math Emporium), una sala (física) de computación abierta 24 x 7 con más de 500 computadoras especialmente programadas para el aprendizaje de matemáticas. *Virginia Tech* es una Universidad presencial que decidió suprimir las clases magistrales presenciales por una sala asistida, en horas determinadas, por profesores.

Más rudimentariamente, en La Salle Barcelona-Universitat Ramon Llull, en los años 90, los estudiantes de telecomunicación tenían que superar una asignatura llamada *Medidas Electrónicas* donde, ayudados únicamente con una guía en papel, debían desenvolverse en 20 mesas de laboratorio distintas donde aprendían diferentes conceptos y técnicas, ayudados con profesores de asistencia también en horas convenidas.

Así pues, parece lógico establecer dos metodologías para que todos los estudiantes que pasen por La Salle puedan aprender en las dos modalidades para obtener un abanico competencial completo.

En el proyecto estratégico de la Unidad de Formación en Línea, los responsables de diseño instruccional en el CIED han elaborado una guía para el diseño instruccional de los programas en línea de la Universidad. Esta guía (*Estructura didáctica para el desarrollo de contenidos*;) no responde exactamente a ninguno de los dos modelos, pero puede utilizarse para contener a ambos.

Posteriormente a esta guía se proponen dos implementaciones prácticas de dos metodologías reconocidas en el mundo científico: el *aprendizaje autónomo*, con una variante para el *trabajo*

colaborativo, y el currículum centrado en historias, que es una concreción del aprendizaje basado en proyectos.

---

## ESTRUCTURA DIDÁCTICA PARA EL DESARROLLO DE CONTENIDOS:

*La principal característica del desarrollo del contenido (Centro Internacional de Educación a Distancia, 2017) es que son desarrollados de manera inédita por el mediador o tutor (experto en el contenido del curso).*

*Fundamentado a partir de citas que sustentan lo redactado, ajustándose a los lineamientos formales y académicos de la institución.*

*La estructura que se deberá documentar, para el contenido es la siguiente:*

- *Presentación del perfil académico y profesional de asesor académico:*
  - *Síntesis curricular.*
  - *Foro de presentación del mediador o tutor y de los estudiantes.*
- *Encuadre de la asignatura:*
  - *Nombre de la asignatura.*
  - *Asignatura: Escribir el nombre del módulo o curso.*
  - *Bienvenida del asesor académico e introducción a los temas del curso.*
  - *Mensaje de bienvenida a la asignatura:*
    - *Permite motivar a la lectura de los contenidos, la participación, el ingreso a la LMS y a la realización de las actividades del curso.*
  - *Introducción al curso:*
    - *Permite el primer acercamiento con los estudiantes, a través de una descripción general de la contextualización, pertinencia y relevancia de los temas que se desarrollarán durante las cinco sesiones.*
- *Saberes, capacidades y valores:*
  - *Son los que desarrollará el participante al término del curso.*
- *Metodología de trabajo:*
  - *Explicación detallada de la forma en que se desarrollará el curso, con los materiales y las herramientas de la LMS:*
    - *Permite invitar a los estudiantes a realizar un trabajo autogestivo en su aprendizaje, de acuerdo al modelo pedagógico y educativo de la Universidad La Salle.*
- *Contenido temático del curso:*
  - *Descripción del número de sesión, nombre del tema principal y subtemas.*
- *Criterios de evaluación:*
  - *Los criterios de evaluación deberán ser acordes a las actividades planeadas, para cada sesión del curso o módulo.*
- *Desarrollo de contenido de las sesiones por tema:*
  - *Nombre, tema y subtemas.*
  - *Objetivos específicos del tema:*

- *La definición de objetivos específicos debe hacerse en términos de conocimientos, destrezas o habilidades, actitudes y conducta futura de los estudiantes.*
- *Introducción al tema:*
  - *La introducción al tema, permite el primer acercamiento con los estudiantes, a través de una descripción general de la temática de la sesión. Permite explicar la relación que existe entre el contenido, las actividades de la sesión y el aprendizaje general esperado por los participantes.*
- *Desarrollo del tema o contextualización:*
  - *Se trata del desglose de los temas y subtemas que se revisarán en la sesión. La principal característica de los contenidos es que serán desarrollados de manera inédita por el tutor (experto en el contenido del curso).*
  - *Se incluyen referencias y citas que sustenten lo redactado, éstas se elaboran de acuerdo con los lineamientos de la versión más actual del formato APA.*
  - *Sugerencia para el desarrollo del contenido:*
    - *Desarrollo del tema.*
    - *Descripción del subtema.*
    - *Lecturas básicas.*
    - *Lecturas complementarias.*
    - *Conclusiones del tema:*
      - *Las conclusiones del tema permiten cerrar significativamente el contenido desarrollado y aterriza conceptos fundamentales de los subtemas.*
- *Objeto de aprendizaje de la información:*
  - *Se diseña el objeto de aprendizaje, que sirve de apoyo para la grabación de las cápsulas además del guion de grabación:*
    - *Bienvenida.*
    - *Presentación del mediador.*
    - *Presentación del curso.*
    - *Desarrollo del tema.*
    - *Conclusiones.*
    - *Despedida.*
- *Actividades de aprendizaje:*
  - *En este apartado se describen las actividades que deberá realizar el participante a distancia a través de la LMS. Las actividades deberán integrar la siguiente información:*
    - *Número de la actividad.*
    - *Especificar nombre o título de la actividad.*
    - *Descripción de la actividad: Escribir detalladamente que propósito cumple en esta sesión y el para qué se está solicitando la actividad.*
- *Fuentes de consulta:*
  - *Se trata de las referencias bibliográficas de las lecturas o de las citas en las presentaciones en PPT, referenciadas en el sistema APA.*
- *Recomendación de videos de libre acceso y de derechos de autor para reforzar el conocimiento:*
  - *Se colocarán las direcciones electrónicas o links de vídeos, cortos, documentales, etc. que se recomiendan para reforzar el conocimiento para el desarrollo de las actividades a distancia.*
- *Sección de reforzamiento: para saber más o recuerda que.*
- *Se colocarán los links u objetos de aprendizaje de los temas en general sobre:*
  - *Infografías recomendadas.*

- Vídeos.
- Cibergrafía.
- Blogs.
- Páginas Web.
- Apps.

Una guía muy interesante también es el *Proceso de diseño y producción de las maestrías en línea de la Universidad La Salle* (CIED). En él se encuentran plantillas de mucha utilidad para la producción de los contenidos.

Sin embargo, estas plantillas deberían personalizarse para poder adaptarse a algunas de las metodologías que se describen a continuación.

---

## APRENDIZAJE AUTÓNOMO

Este modelo es probablemente el más utilizado en los instantes iniciales del *Computer Based Training* y del *e-learning*.

El eslogan más recurrente en la formación en línea es "*aprende donde quieras y cuando quieras*" y, en el caso del aprendizaje autónomo, es en el que mejor se cumple.

En la literatura sobre educación, conceptos muy habituales son el *self paced learning* (Canestrari, 1963) y el *self directed learning* (Knowles, 1975).<sup>9</sup> En ambos, el estudiante es el responsable de dirigir su aprendizaje, planificando el desarrollo de sus actividades con independencia de compañeros y profesores.

Sin entrar en ningún estudio de *finezza* pedagógica se hablará de aprendizaje autónomo, que será eminentemente individual.

---

<sup>9</sup> Se incluyen referencias anteriores a la aparición del *e-learning* como muestra de que las teorías educativas no están necesariamente ligadas a la tecnología.

## ¿PARA QUÉ Y PARA QUIÉN?

---

Este aprendizaje puede ser adecuado para el estudio de materias instrumentales. Asignaturas como matemáticas, física, donde lo principal es dominar conocimientos o técnicas, pueden ser abordadas con este modelo.

Respecto de personas, es un método especialmente adecuado para quienes tienen dificultades horarias. Sin embargo, requiere una alta responsabilidad.

Habitualmente se asocia la formación en línea con este tipo de modelos, fruto de la herencia del *Computer Based Training*, que hace que la mayoría de programas en línea existentes lo sigan, añadiendo un mayor o menor grado de discusiones en los foros.

## COSTE Y RENTABILIDAD

---

Estos programas son los más rentables para la Universidad, debido al escaso costo en horas de profesor, y también son los más económicos para los estudiantes.

## LIMITACIONES

---

Por otra parte, presentan un alto riesgo de abandono ya que no es necesaria la interacción con compañeros y se pierde la noción de qué es un ritmo de aprendizaje normal.

Asimismo, su individualidad no favorece el desarrollo de las capacidades interpersonales ni la formación integral de la persona. En general, no facilita la creación de comunidad en la Universidad.

---

## ESTRUCTURA DEL CURSO

Es muy recomendable reducir el margen de libertad de las estructuras de las diferentes asignaturas, para conseguir una estructura homogénea y reconocible por los estudiantes, de manera que puedan centrarse en el aprendizaje y no en el funcionamiento de las asignaturas.

Se planteará una estructura didáctica y tecnológica homogénea en todas las asignaturas

Esto también facilitará el proceso de creación de nuevos programas, abaratando los costos.

Proponemos, a tal fin, una posible estructura de un programa de aprendizaje autónomo.

El curso se estructura de dos maneras: por temas y por tiempo. En función de la temática se dividirá de manera tradicional en temas, con apartados y subapartados. Y en función del tiempo de estudio, la asignatura se dividirá en sesiones (por ejemplo, de duración semanal).

Los temas pueden desarrollarse en una o más sesiones tal como se observa en la Ilustración 37, en función de la duración de los mismos.

Asignatura						
Tema 1			Tema 2	...	Tema n	
Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4	...	Sesión k-1	Sesión k

Ilustración 37. Esquema SPL por temas y sesiones.

Y cada sesión se puede organizar, por ejemplo, de la siguiente manera. Empecemos con la Ilustración 38 para tener una idea general de una distribución de una sesión de duración semanal.

	Lunes	Martes +1	Miércoles +2	Jueves +3	Viernes +4	Lunes +7	Lunes +7
Profesor	Inicio				Fin		
	Contenido 1		Contenido 2				
Estudiante	AutoEval 1		AutoEval 2			Evaluación	
	Foros						
Profesor	Dudas a profesor					Resultado Evaluación Automática	Resultado Evaluación Manual

Ilustración 38. Esquema de una sesión.

El lunes, el profesor debe inaugurar la sesión con un **Inicio**. Para los inicios debe decidirse si se utiliza una sesión síncrona con todo el grupo de clase por videoconferencia, o si se utiliza un video grabado por el profesor. Si se quiere facilitar la flexibilidad horaria a los estudiantes, debe elegirse esta segunda opción.

El **Inicio** debe contener la descripción de la sesión en los siguientes aspectos:

- 📌 objetivos, y su justificación dentro de la asignatura
- 📌 contenidos (fondo y forma). Explicar los de difícil comprensión
- 📌 autoevaluaciones
- 📌 entregables
- 📌 evaluación (especificando si será automática en la plataforma o manual)
- 📌 bibliografía necesaria o complementaria



Inmediatamente después del inicio, deberá aparecer el primer contenido sobre la materia en algún formato estándar a elegir (videolección y texto).

Simultáneamente al contenido, en la plataforma deberá aparecer una prueba de autoevaluación para que el estudiante observe si ha aprendido lo primordial.

A la vez, se abrirá un foro de discusión con el resto de estudiantes y un foro de dudas para el profesor. Esta será la parte colaborativa del modelo, si bien, no tendrá una repercusión directa sobre la calificación final.

Este esquema de contenido + autoevaluación se repetirá otro día de la semana.

El viernes, el profesor deberá hacer una sesión similar a la de Inicio llamada Fin de sesión, donde enfatice lo que debe haber sido aprendido y preparar a los estudiantes para la evaluación que se llevará a cabo el lunes.

Si la evaluación es automática (mediante el LMS), el estudiante conocerá los resultados el mismo lunes. Si, en cambio, requiere la corrección del profesor, el estudiante recibirá los resultados al lunes siguiente.

#### Recuperaciones

Cuando un estudiante no haya superado una sesión con éxito, el profesor fijará con él o ella una nueva fecha para su superación. En el caso que en esta nueva fecha el estudiante no supere la sesión, se le dará una oportunidad más para ejecutarlo, con una separación mínima entre oportunidades de 2 semanas. En cada oportunidad no aprovechada por el estudiante, la nota máxima alcanzable se reducirá en dos puntos.

- 1ª recuperación. Nota máxima: 8.
- 2ª recuperación. Nota máxima: 6.
- 

#### HERRAMIENTAS DEL CURSO

---

Para ejecutar un curso como el comentado se requieren una serie de recursos didácticos y tecnológicos descritos en "Tecnología como soporte al aprendizaje": la videolección, el hipertexto y las autoevaluaciones. En este último caso se proponen 10 preguntas en cada autoevaluación.

## EQUIPO HUMANO. EL PROFESOR

---

Esta modalidad es la menos demandante para el profesor consultor y la más emparentada con la clase magistral presencial.

## DISEÑO INSTRUCCIONAL

---

En el diseño instruccional el profesor puede ser muy autónomo y seguir las pautas definidas por la Coordinación de la Educación en Línea de la Universidad.

Básicamente, el esquema humano para el diseño instruccional se puede resumir en dos posibilidades:

- 🔹 Profesor + Tecnólogo

## PROFESORADO. IMPARTICIÓN DEL CURSO

---

Las labores del profesor se desprenden de la Ilustración 38 y serán por tanto:

- 🔹 Preparar y llevar a cabo el Inicio
- 🔹 Preparar los contenidos
- 🔹 Hacer visibles los contenidos y actividades de las sesiones según el calendario
- 🔹 Contestar dudas de estudiantes durante las 24h siguientes
- 🔹 Dinamizar los foros (Optativamente. Si otras asignaturas contienen actividades colaborativas podría dejarse el foro en un uso menos intensivo)
- 🔹 Comentar el resultado de las autoevaluaciones en las 24h siguientes
- 🔹 Preparar las actividades de evaluación
- 🔹 Corregir y dar realimentación de los trabajos a evaluar en una semana de plazo

---

## APRENDIZAJE COLABORATIVO

El modelo anterior puede modificarse para forzar el trabajo colaborativo entre los estudiantes. Alguien podría decir que el modelo anterior no es completamente autónomo porque existe la posibilidad de discutir en un foro con compañeros y profesores. Si bien, la experiencia demuestra

que enunciados del estilo "En este foro puedes discutir el tema con tus compañeros" no motiva la participación de los estudiantes (Sharan, 1990).

En su libro *Estrategias de evaluación en entornos educativos a distancia*, (Ramírez, 2015) hace énfasis en alinear la evaluación con los objetivos. ¿Qué caso van a hacer los estudiantes a un foro si su participación en él no se va a tener en cuenta para su evaluación?

Si se pretende que los estudiantes trabajen colectivamente, es necesario que la evaluación incida directamente sobre este trabajo colaborativo.

Así, casi en cualquier asignatura se pueden introducir trabajos colectivos desde los más sencillos, como resolver un conjunto de ejercicios en grupo, a los más complejos, como abordar un proyecto por roles.

En este capítulo nos centraremos en los casos sencillos y abordaremos los casos más complejos en el aprendizaje basado en historias.

Reformulemos la Ilustración 38 añadiendo después de cada contenido un trabajo colaborativo sencillo.

	Lunes	Martes +1	Miércoles +2	Jueves +3	Viernes +4	Lunes +7	Lunes +7
Profesor	Inicio				Fin		
	Contenido 1		Contenido 2				
Estudiante	AutoEval 1		AutoEval 2			Evaluación	
	Trabajo colaborativo evaluado						
Profesor	Dudas a profesor					Resultado Evaluación Automática	Resultado Evaluación Manual

Ilustración 39. Trabajo colaborativo.

En este caso, se obliga a los estudiantes a trabajar en grupo, en lugar de ofrecer un foro de discusión opcional o, lo que es lo mismo, no evaluado.

Tras años de experiencia del consultor en la educación en línea, los máximos en calidad y cantidad de participación se han dado definiendo las siguientes premisas:

- 🔴 La calificación de un estudiante depende de la calificación que obtengan sus compañeros
- 🔴 Los grupos son heterogéneos (impidiendo que los mejores se agrupen)
- 🔴 Se valoran las aportaciones individuales de cada cual
- 🔴 Los compañeros se evalúan entre ellos
- 🔴 Los grupos de trabajo se evalúan entre ellos

Estas premisas obligan a cada estudiante a preocuparse por el trabajo y aprendizaje de sus compañeros y evita el clásico mal endémico de los trabajos en grupo consistente en que un estudiante hace el trabajo de todos.

Esta estrategia de trabajo colaborativo provocó cambios radicales en el modelo de educación en línea en Ingeniería de Telecomunicación descrita en (Vicent L. , 2004). En este artículo se presenta un modelo similar al Aprendizaje autónomo descrito en el capítulo anterior.

En los años siguientes, se implementó el trabajo colaborativo con las premisas descritas y la actividad en el campus se multiplicó por siete en solamente dos años.



Ilustración 40. Incremento de la actividad en foros mediante trabajo colaborativo.

Pero no solamente la actividad se vio beneficiosamente afectada. También lo fue el índice de estudiantes presentados a examen, que se incrementó en un 43%. (Vicent, Margalef, Montero, & Anguera, 2007).

¿Cómo se materializa ese cambio?

## METODOLOGÍA

---

Una estrategia es dividir el grupo de clase en equipos heterogéneos: por nivel o por nacionalidad en el caso de estudiantes internacionales.

Asignar un trabajo diferente a cada equipo de manera que entre todos los equipos de la clase se obtenga una visión completa sobre la materia a impartir. Por ejemplo, si se está estudiando la tecnología de televisión: un equipo se encarga de estudiar la alimentación, otro el audio, otro la pantalla, etc.

Si se aplica la evaluación por pares, todos los estudiantes se verán obligados a leer el trabajo de sus compañeros. El profesor valorará los juicios que hacen sobre el trabajo de otros, lo que incentivará el trabajo de corrección de cada estudiante.

Dentro de cada equipo, deberá definirse cómo se va a trabajar, cómo se organiza el trabajo en equipo, qué roles asume cada uno, cómo se debate. Existen numerosas técnicas para ello, que la Universidad de La Salle ha recogido en varias obras como (Hernández-Levi, 2015) (M. Carmen de Urquijo, 2016) (Ramírez, 2015).

Pero quizá el factor que condiciona más el comportamiento de los estudiantes es la evaluación. A continuación se muestra un ejemplo de evaluación que ha sido un modelo de éxito. Un trabajo más general sobre evaluación en la educación en línea se puede encontrar en (Ramírez, 2015).

## EVALUACIÓN

---

El profesor explicita sin ambigüedad el trabajo colaborativo por realizar. Producto de este trabajo siempre habrá un entregable final único por cada grupo.

Ese entregable será calificado por:

- 📍 El profesor ( $Nota_{prof}$ )
- 📍 Los compañeros: cada uno de los otros equipos de trabajo ( $Nota_{equipo 1}, Nota_{equipo 2}, \dots, Nota_{equipo n}$ )

La nota media de todos los equipos constituirá la  $Nota_{coevaluación}$ .

Por otra parte, el profesor otorga una nota individual ( $Nota_i$ ) a cada estudiante  $i$ , basada en:

- 📍 Sus aportaciones individuales en el foro
- 📍 Las correcciones a aportaciones de sus compañeros
- 📍 Sus competencias de comunicación
- 📍 Sus competencias de organización
- 📍 Su competencia de persuasión

Así todos los integrantes de un equipo reciben una nota individual. El sistema calcula una nota de calidad de trabajo en equipo mediante el promedio de todas las notas individuales:

$$Nota_{calidad\ trabajo\ en\ equipo} = \frac{\sum_{i=0}^n Nota_i}{n}$$

Este cálculo dice que un equipo de trabajo es más eficiente cuanto mejor es el trabajo que cada uno de sus integrantes desarrolla para el grupo.

Así, hay tres notas de equipo. Y la nota de equipo de un estudiante  $i$  será el promedio de la nota del informe, la nota de coevaluación y la nota de calidad de trabajo en equipo:



Ilustración 41. Nota del equipo.

Nótese que en esta nota de equipo se tienen en cuenta las notas individuales de cada estudiante de manera que se cumple la premisa de que el trabajo de los otros influye en la nota de uno mismo.

Finalmente, la nota para cada estudiante será el promedio entre la nota de su equipo y su nota individual.

Este sistema puede verse gráficamente en la Ilustración 42.

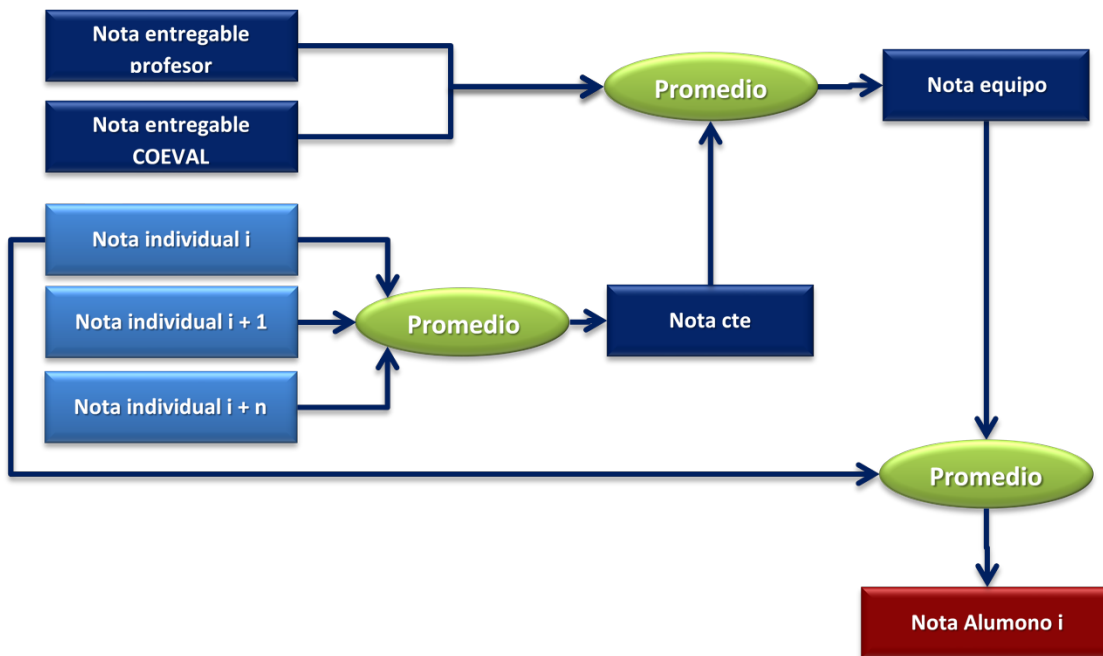


Ilustración 42. Evaluación del trabajo en grupo.

Este método, como se refleja en (Vicent L. , 2016) sitúa, en cuanto a logros de aprendizaje, a la educación a distancia por encima de la educación presencial con metodología tradicional (clase magistral + examen).

---

## APRENDIZAJE BASADO EN HISTORIAS

Caminando hacia un modelo puramente constructivista llegaríamos a los métodos de aprendizaje por la acción, el *learning by doing*. Este tipo de aprendizaje ha sido el más natural en la humanidad. Es el del aprendiz que trabaja al lado de una persona experta para desarrollar sus habilidades mediante la experiencia y el apoyo de su mentor.

Roger Shank propuso, en (Schank R. C., 2007) el *Story Centered Curriculum (SCC)*, un diseño instruccional sin temario ni clases magistrales. Un diseño donde se crea una historia (real o ficticia) donde el estudiante debe aprender a medida que se enfrenta a retos en el desarrollo de un proyecto. No es una metodología nueva. Es una implementación del *aprendizaje basado en proyectos* y el *aprendizaje basado en roles*, que se puede desarrollar presencialmente, pero también en línea al aprovechar la tecnología para crear estas historias de manera realista, gracias a simuladores, videos, etc. Un ejemplo muy gráfico puede verse en el video sobre el MBA experiencial de (La Salle, 2009).

Este modelo forma a personas aptas para entrar eficientemente en el mercado laboral, porque, por diferencia de los otros modelos, los egresados preparados en esta metodología acaban sus estudios con experiencia profesional, ya que han estado todo su período de estudios trabajando como en la vida real.

---

### PARA QUÉ Y PARA QUIÉN

Este modelo es para aprender competencias antes que contenidos. Es para saber desenvolverse en la vida real, experimentando las dificultades, conflictos, amenazas y oportunidades de cualquier proyecto real.

Es para personas que quieran acabar sus estudios con experiencia de trabajo, para quienes quieren un aprendizaje profundo, permanente, duradero, realista y social.

---

### COSTOS Y RENTABILIDAD

La principal desventaja de este modelo es su elevado coste, tanto de producción como de explotación. En su diseño intervienen cuando menos cuatro perfiles laborales distintos que deben invertir una gran cantidad de horas. A su vez, la creación de la simulación de la realidad es costosa.

Su dificultad implica la necesidad de muchas horas de dedicación de profesor y del empleo de dos perfiles de profesores.

Todo esto hace que el precio de la matrícula sea elevado y que el margen de rentabilidad para las universidades sea mucho más bajo que en los métodos previamente descritos.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS

---

Las ventajas de esta metodología son múltiples comparadas con la del aprendizaje autónomo:

- aprendizaje profundo, altamente efectivo y perdurable
- aplicación inmediata al entorno laboral
- adquisición de competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas
- muy apto para la formación integral de la persona (lasallismo)
- rol activo del estudiante, alta motivación
- baja tasa de abandono
- trabajo en equipo y compromiso social
- creación de comunidad

Pero también tiene sus desventajas

- diseño instruccional muy caro
- explotación cara
- difícil actualización
- permite desarrollar menos conocimientos, aunque en forma mucho más permanente, que la enseñanza tradicional
- el esfuerzo que requiere el método a los estudiantes puede dificultar la venta, con estudiantes básicamente motivados por la consecución de un título.

---

## ESTRUCTURA DE LAS HISTORIAS

Con esta metodología una titulación universitaria se estructura en historias y no en asignaturas. Se crean historias donde el estudiante desarrolla un papel que se le asigna y donde debe superar una serie de retos. Para superar estos retos deberá desarrollar competencias, habilidades y conocimientos propios de la titulación.

La base de este aprendizaje es



crear la necesidad de aprender antes de enseñar.

Roger Schank afirma que se aprende cuando alguien quiere aprender y no cuando alguien quiere enseñar. Así, la base es poner al estudiante en situaciones de bloqueo donde no pueda continuar si no aprende. Un artículo interesante sobre estas situaciones de bloqueo se encuentra descrito en (Vicent, Gumara, & Fitzgerald, 2011).

Estas historias tendrán un hilo conductor que se plasmará en videos de situaciones (con actores) y materiales de cualquier tipo que ayuden a la situación.

Por ejemplo, una historia sobre dirección financiera puede enmarcarse en un equipo de fútbol en quiebra. El estudiante será el director financiero del club. La historia estará definida por correos electrónicos, videos de reuniones con el Presidente o los bancos, videos de ruedas de prensa donde el estudiante deberá crear una estrategia de comunicación sobre sus soluciones financieras, etc.

Pero esta historia debe contar con un corpus pedagógico que asegure el aprendizaje de los estudiantes. Los escenarios se estructuran en un número fijo de tareas que puede variar de un diseño de escenario a otro. Las tareas se completan en forma secuencial hasta su final.

En cada tarea, se asigna a los participantes la realización de una serie de documentos ejecutivos llamados *entregables*, que son siempre trabajados en equipo y subidos a la plataforma dentro de un plazo de entrega previamente fijado.

La estructura de cada tarea es:

- 🔴 **Tu trabajo:** cada tarea comienza con un correo electrónico del jefe u otra persona que define el objetivo y alcance del trabajo del estudiante. En el correo electrónico pueden venir adjuntos documentos de texto, hojas de cálculo, etc., con información relevante y necesaria para completar la tarea.
- 🔴 **Guía paso a paso:** disgregación del trabajo en pequeñas tareas más asimilables. Lleva al participante hasta los recursos clave para completar la tarea de manera exitosa.
- 🔴 **Recursos:** repositorio de materiales con textos, presentaciones, artículos, *links*, archivos de audio y video que ayudan al estudiante a completar el trabajo. Los recursos están divididos en secciones y están organizados por tema. Contienen lo que en metodologías tradicionales son los contenidos de los cursos, las asignaturas.
- 🔴 **Comprobad vuestro trabajo:** guía de verificación de los estudiantes antes de la entrega. Contiene un listado de los elementos clave mínimos que deberían haberse realizado para dar por buena y correcta una entrega.
- 🔴 **Reflexión:** dispone de reflexiones y preguntas que ayudan a salirse de la historia y concienciarse de qué competencias y habilidades han desarrollado.

Las tareas deben tener una duración múltiplo de semanas completas (normalmente 1 o 2), en forma que los participantes dispongan de cuando menos un fin de semana entre cada entrega.

---

## DISEÑO INSTRUCCIONAL

El diseño de un programa basado en historias es mucho más complejo que el de los modelos basados en contenidos, pero se siguen las líneas básicas del aprendizaje basado en proyectos.

El esquema por seguir en el diseño es el siguiente:

- ❶ Identificar objetivos de aprendizaje en forma de "Ser capaz de ...".
- ❷ Priorizar objetivos de aprendizaje (pocas cosas, pero clave, antes que muchas superficialmente).
- ❸ Diseñar escenarios desde la práctica profesional (por ejemplo, la vida del estudiante después de la titulación).
- ❹ Distribuir los objetivos de aprendizaje en historias en forma natural. La historia ha de ser creíble.
- ❺ Crear una matriz de descripción de Tareas
  - Tarea X (descripción, entregables, hitos, aprendizajes, tiempo para completarla).
- ❻ Crear una descripción detallada para cada Tarea
  - Prerrequisitos y habilidades.
  - Objetivos de aprendizaje.
  - Tarea de los participantes.
  - Descripción detallada de los entregables.
  - Errores comunes.
  - Lecturas y recursos.

Una manera esquemática de representar las partes que debe contener el diseño instruccional de una tarea puede observarse en la Ilustración 43.

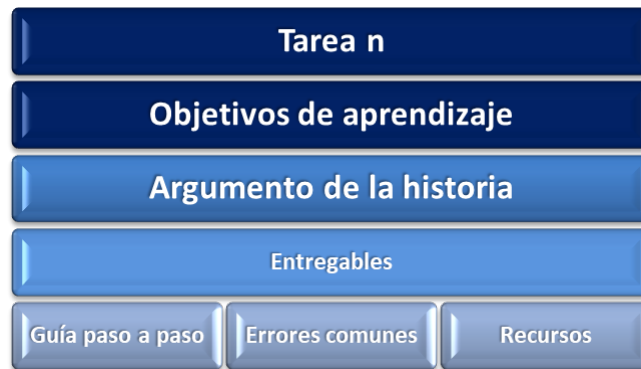


Ilustración 43. Plantilla para el diseño instruccional en SCC

## RECURSOS PARA EL PROFESOR

A su vez, la función del profesor es diferente a la tradicional y debe prepararse una guía para que pueda acompañar a sus estudiantes eficientemente. De hecho, se utiliza la palabra *mentor*, en lugar de *profesor*, para su diferenciación de la labor del profesor tradicional.

Para el desarrollo de esta guía se deberá:

- 🔍 Escribir una guía general para ser mentor
  - Cómo difiere ser mentor en un curso en SCC de la enseñanza tradicional
  - Una guía práctica de consejos de supervivencia
- 🔍 Crear la Introducción al curso
  - Descripción del funcionamiento del curso
  - Descripción de la historia y del rol del participante
- 🔍 Desarrollar información de soporte para cada tarea
  - Descripciones detalladas de los entregables
  - Documento del objetivo de la tarea y cómo abordarla.
  - Una guía paso a paso para cada entregable
  - Ejemplos de cada entregable con comentarios de experto.
  - *Check-list* de control para cada entregable
  - Herramientas y soporte
  - Preguntas socráticas por realizar
  - Reglas para la presentación y envío de cada entregable (o de toda la tarea)
  - *FAQs*
  - Recursos de aprendizaje: enlaces a material online y offline
- 🔍 Desarrollar materiales opcionales para cada tarea

- Historias / Anécdotas autocontenidas para ilustrar aprendizajes clave
- 🔗 Redactar materiales específicos para mentorizar una tarea
  - Introducción a la tarea y a los entregables
  - Errores comunes
  - Guía para evaluar

Una historia requiere habitualmente varias semanas para que el estudiante pueda adquirir un aprendizaje permanente de las capacidades deseadas. Así, es conveniente dividir el esquema temporal del desarrollo del SCC en semanas. Todas las semanas podrán tener una estructura similar excepto la primera y la última.

El esquema de la primera semana puede ser el siguiente:

Semana 1	Lunes	Martes +1	Miércoles +2	Jueves +3	Viernes +4
Profesor	Inicio historia				
	Publicación Historia		Reunión grupo		Reunión grupo
Estudiante	Trabajar los materiales docentes, videos, enlaces, apuntes, guías paso a paso, seleccionados para la TAREA.				
	Trabajar en equipo para resolver la TAREA en forma colaborativa y PRODUCIR los ENTREGABLES.				
Profesor	Dudas a profesor --> Respuestas socráticas				

Ilustración 44. Esquema 1a semana SCC.

En este esquema vemos las siguientes acciones:

- 🔗 Inicio historia. El profesor expondrá en qué consistirá la historia, qué capacidades van a desarrollar los estudiantes, qué entregables deberán hacer, cómo deben trabajar en equipo y cómo se les va a evaluar, etc. Esto puede hacerse por video o por sesión síncrona.
- 🔗 Publicación historia. Al estudiante debe aparecerle, en el LMS, la historia completa y todos los materiales de aprendizaje.
- 🔗 Los estudiantes trabajarán en grupo el desarrollo del proyecto inmerso en la historia, podrán hacer preguntas al profesor, conociendo que este utilizará el método socrático. Es decir, no contestará específicamente las preguntas, sino que guiará un diálogo para que el estudiante llegue a las respuestas correctas.
- 🔗 Reunión grupo. El profesor se reunirá con los grupos de trabajo para monitorizar el avance de su aprendizaje a través del seguimiento de su tarea y ayudarlos a que no tomen caminos gravemente equivocados con alto coste de tiempo para ellos. Si bien sí que se provocará la equivocación del estudiante (mesuradamente) cómo método de aprendizaje a partir de los errores. Esta reunión será preferiblemente síncrona, pero puede realizarse asincrónicamente si es necesario.

Las semanas siguientes son las del desarrollo normal de las tareas.

Semana 2-> n-1	Lunes	Martes +1	Miércoles +2	Jueves +3	Viernes +4
Profesor	Inicio semana				
	Definición entregables	Evaluación formativa de entregables	Reunión grupo		Reunión grupo
Estudiante	Trabajar los materiales docentes, videos, enlaces, apuntes, guías paso a paso, seleccionados para la TAREA.				
	Trabajar en equipo para resolver la TAREA en forma colaborativa y PRODUCIR los ENTREGABLES.				
	Elaborar entregables				Despositar entregable
Profesor	Dudas a profesor --> Respuestas socráticas				

Ilustración 45. Esquema SCC semanas intermedias.

Los puntos aquí son similares a la primera semana a excepción de:

- Inicio de semana. Aquí el profesor habla específicamente sobre el plan de trabajo semanal.
- Definición de entregables. El profesor define, aconseja, facilita la comprensión de los entregables que exige la historia.
- Evaluación formativa de los entregables. Si hubo una entrega la semana pasada, ese día el profesor debe dar realimentación a los estudiantes sobre su trabajo entregado. Como la historia es larga, no es vital que se corrijan todos los errores en cada entrega, sino que no vuelvan a aparecer en entregas siguientes (Evolución del aprendizaje).

La última semana es clave. Una historia culmina con una solución. Se hace una presentación como si de una defensa de tesis se tratara con el trabajo acumulado de todas las semanas anteriores.

Semana n	Lunes	Martes +1	Miércoles +2	Jueves +3	Viernes +4
Profesor	Inicio semana final				
	TIPS para la entrega	Reunión grupo	Reunión grupo		Evaluación defensas
Estudiante	Preparar informe final (texto + ppt)				
	Ensayar presentación por videconferencia				
					Presentar proyecto
Profesor	Dudas a profesor --> Respuestas socráticas				

Ilustración 46. Esquema última semana SCC.

## EVALUACIÓN

La evaluación en este modelo es intrínsecamente continua. Todas las semanas el profesor se reúne con sus estudiantes y observa el desarrollo de su aprendizaje. La evaluación forma parte de la formación.

La evaluación en SCC es diferente a la de los programas tradicionales debido a su propia filosofía de aprendizaje. El foco en un programa basado en SCC está en la práctica de competencias y en la adquisición de conocimiento ligada a cada una de las tareas del programa, contrariamente a examinar a los estudiantes para ver si han entendido o memorizado un concepto. En SCC no hay exámenes, sino una evaluación del rendimiento individual y del equipo en la consecución de objetivos tal y como ocurre en la vida real.

Cabe destacar que con este modelo el fracaso es anómalo. Puede haber deserción (poca) de estudiantes que no puedan seguir el ritmo semanal, pero el modelo en sí mismo garantiza la evolución del aprendizaje de todos los que siguen el curso. Es, quizá, el modelo que asegura mejor el aprendizaje profundo.

En forma general y en cada uno de los entregables, se evalúa el haber conseguido los resultados deseados con calidad y profundidad suficiente. Asimismo, se evalúa el trabajo individual, la participación activa en foros y reuniones, el rendimiento, así como el trabajo en equipo. Los estudiantes evaluarán su propio trabajo y el de sus compañeros dentro de su grupo

Concretamente, la calificación final de la evaluación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- 📌 **Historia:** la calificación final es una media ponderada de las Tareas que lo integran.
- 📌 **Tarea:** la evaluación es una media ponderada de la evaluación
  - de cada entregable en el nivel de equipo valorando diferentes parámetros específicos
  - de la participación individual en reuniones virtuales y foros
  - del factor de ponderación de entregables por el rendimiento individual

Para el cálculo de la calificación del estudiante en cada tarea, puede seguirse el cálculo de calificación mostrado en Ilustración 42.

## EQUIPO HUMANO APRENDIZAJE BASADO EN HISTORIAS

### EQUIPO DE DISEÑO

---

El diseño instruccional en esta metodología es especialmente complejo. Requiere un equipo interdisciplinar de cuando menos cuatro personas en el núcleo y de numerosas personas adyacentes.

Las características del programa exigen la presencia de un guionista, persona con imaginación capaz de crear una historia atractiva para el estudiante. Requerirá de un especialista en diseño instruccional que dote de significado pedagógico a cada parte de la historia o, dicho de otra

manera, que provoque en el guionista historias para que los estudiantes desarrollen determinadas competencias. Debe participar un profesional en activo en la disciplina a desarrollar. No hace falta que sea profesor, pero debe conocer detalladamente qué se requiere en la vida real sobre una determinada disciplina. Y, por último, hará falta un tecnólogo que soporte y dé forma a todo el contenido en la plataforma.

Así pues, el equipo de diseño se puede representar de la siguiente manera:



Ilustración 47. Equipo para el diseño de un nuevo programa en SCC.

Además, se requerirá puntualmente la presencia de profesionales del video, de otros profesores, etc.

Esto hace que la creación de estos contenidos sea especialmente costosa y que los márgenes de rentabilidad sean más ajustados que en modelos de aprendizaje anteriores.

## PROFESORADO

Algunos asumen que en la formación en línea la labor del profesor es secundaria. Así es en el *Computer Based Training* y en los modelos de aprendizaje autónomos. Sin embargo, en el modelo basado en historias la labor del profesor es más importante que en la enseñanza tradicional basada en clases magistrales.

El profesor en el SCC sigue cada semana la evolución del aprendizaje de todos los estudiantes. Es un acompañante. Esto coincide con la figura que San Juan de La Salle creó, la del hermano. Una figura horizontal en contraposición con la de padre habitual en muchas otras congregaciones religiosas.

El profesor SCC es como un hermano mayor, alguien con más experiencia en los temas que los estudiantes y que les hace pensar en cuál es el camino que cada uno debe escoger para resolver las situaciones.

Se hace difícil encontrar profesionales igualmente capacitados para guiar esta evolución del aprendizaje de los estudiantes y para dirigir asignaturas concretas. En el ejemplo del equipo de fútbol, el mejor experto en la materia será el Director Financiero de un equipo de fútbol o, en todo caso, de otra gran empresa. Sin embargo, difícilmente estará capacitado para manejar un LMS y guiar el aprendizaje de los estudiantes. Es esta la razón que obliga a crear cuando menos dos tipos de profesores en este método: El mentor horizontal, experto en *e-learning* y técnicas de aprendizaje colaborativo por proyectos, y el mentor vertical, experto en disciplinas concretas, pero no en aprendizaje.

### MENTOR HORIZONTAL

Es el elemento clave dentro de la metodología. Da soporte a los estudiantes y a los mentores verticales y efectúa un trabajo de coordinación, supervisión y control de calidad del escenario. Su objetivo principal es desarrollar el pensamiento crítico de los participantes a la vez que guiarlos por las tareas y el escenario facilitando el desarrollo de las capacidades programadas.

- 🔗 Es una persona que conoce a fondo la metodología, el LMS y sus posibilidades, las herramientas de comunicación y buenas prácticas a aplicar.
- 🔗 Es una persona que puede realizar sus funciones en varios escenarios dentro de un mismo programa y conjunto de estudiantes.
- 🔗 El Tutor depende del Director del programa y aconseja y sugiere al mentor vertical sobre el éxito del escenario y el rendimiento de los estudiantes en forma continua.
- 🔗 Conoce el Escenario y sus Tareas.
- 🔗 Coordina el Calendario.
- 🔗 Revisa el LMS y la documentación proporcionada por el mentor vertical.
- 🔗 Facilita los entregables de los equipos al mentor vertical para su evaluación.
- 🔗 Evalúa la participación de los estudiantes.
- 🔗 Envía los archivos de evaluación a los estudiantes.
- 🔗 Da soporte durante las actividades síncronas, grabación, solución de incidencias técnicas.
- 🔗 Envía enlaces de sesiones grabadas a los estudiantes.
- 🔗 Computa los resultados de encuestas *peer-to-peer* y comparte los comentarios más relevantes con el mentor vertical y el Director.
- 🔗 Se aconseja que tenga experiencia en facilitación, en trabajo en equipo y a distancia, y tenga empatía para conectar con los estudiantes.



- 🔗 Debe ser lo más socrático posible en su forma de comunicarse con los estudiantes.
- 🔗 Provee realimentación y evaluación continua que permita mejorar y progresar.
- 🔗 Expone lecciones aprendidas para evidenciar aciertos, errores y buenas prácticas.
- 🔗 Permite a los participantes divergir del guion y hacer sus propias propuestas.
- 🔗 Tiene flexibilidad y disponibilidad para dar soporte adicional.
- 🔗 Asegura que los estudiantes siguen un proceso de trabajo correcto y aplican los aprendizajes.
- 🔗 Está presente en todas las reuniones de seguimiento del trabajo de los estudiantes.

#### MENTOR VERTICAL

- 🔗 Es una persona con currículum académico y experiencia profesional contrastada. Ha conseguido las competencias con base en la práctica y su consejo experto le convierte en acelerador del proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- 🔗 Es una persona con experiencia relevante en el área de conocimiento del escenario con presencia en el sector o industria donde se desarrolla la historia.
- 🔗 Comparte su experiencia profesional personal.
- 🔗 Conoce el Escenario y sus Tareas.
- 🔗 Prepara documentación para las sesiones.
- 🔗 Provee nuevos recursos, contenidos o marco teórico si es necesario.
- 🔗 Guía y facilita a diferentes niveles (individual, de equipo y de clase) la resolución de dudas, la formulación de planteamientos, a través del diálogo y la formulación de preguntas.
- 🔗 Tener un intercambio de puntos de vista, criterios, buenas prácticas y experiencias con los estudiantes a través de una sesión en directo.
- 🔗 Atiende a las preguntas e inquietudes de los estudiantes.
- 🔗 Está presente en las reuniones Inicio de cada semana y en las reuniones de seguimiento que el mentor horizontal le solicite.

Este doble modelo de profesor es necesario siempre que no haya un profesor que cumpla todos los requisitos (muy improbable).

Este método se ha mostrado muy efectivo. La satisfacción de los estudiantes es muy alta cuando finalizan el curso, aunque se muestran reacios en ocasiones a la cantidad de esfuerzo que exige.

Una conclusión muy relevante en la experiencia del MBA experiencial de la Universitat Oberta La Salle es la práctica desaparición de la deserción y el fracaso entre los estudiantes.

Este método se ha mostrado también muy efectivo en el ámbito de la formación profesional tal como se demostró en el proyecto *learning4work* subvencionado por la Unión Europea (Fonseca, et al., 2017) (Fonseca, Climent, Vicent, & Canaleta, 2016).

## LASALLISMO. FORMACIÓN INTEGRAL

La formación integral lasallista debe dar un toque diferencial a los estudiantes que escogen La Salle como su *alma máter*. Habitualmente, en los programas en línea no se ofrece una formación integral y se prepara a los estudiantes muy específicamente en sus materias.

Esto significa que no hay mucha experiencia en el desarrollo de esta formación en el entorno en línea y que La Salle tiene la oportunidad de ser innovadora.

Una de las indicaciones y preocupaciones de las autoridades de la Universidad La Salle es cómo se va a desarrollar la formación integral bajo los valores cristianos a los estudiantes en línea. Sin duda es un reto, pero las nuevas posibilidades de comunicación que ofrece la tecnología es un ambiente idóneo y una oportunidad para formar a personas en un entorno que la sociedad actual demanda.

La Vicerrectoría de Bienestar y Formación (VBF) se encarga específicamente en la Universidad de esta formación que parte desde sus fundamentos institucionales. En las reuniones del consultor con la vicerrectoría se acordaron dos escenarios en los que trabajar el contenido que compone la formación integral para la Universidad La Salle. El primer escenario consiste en ofrecer estos contenidos de manera explícita, a través de formatos diversos que se encuentren disponibles en la plataforma de la formación en línea, para que los estudiantes puedan acceder a ellos en forma voluntaria y personal. El segundo escenario de integración consiste en una formación integral implícita y transversal desde el diseño instruccional en los programas académicos que se ofrezcan en la Unidad de Formación en Línea.



Ilustración 48. Vías de introducción de la formación integral en los programas.

En ambos casos se parte de la filosofía institucional de la Universidad La Salle México, que son su ideario, su misión y visión.

---

## LA FORMACIÓN INTEGRAL EN LA FORMACIÓN EN LÍNEA COMO CONTENIDO EXPLÍCITO

Los lineamientos del Comité de Formación Integral del Vicerrectorado de Bienestar y Formación son los siguientes:

*El propósito de la Formación Integral dentro del Campus Virtual es contribuir a que cada persona desarrolle el conocimiento de sí mismo y de su entorno; con las mejores prácticas y experiencias que sanen (ayuden a entender) su pasado, apoyen su presente, y potencialicen su futuro y el de los demás. Siempre en construcción de una ética social de vida. Siempre bajo el Carisma cristiano, que responde a su paradigma de cosmovisión de la persona, su proyección como lasallista en el mundo.*

*Lograr la formación integral en el estudiante en tres posibles niveles de apropiación. El cumplimiento de acciones que brindan calidad en su formación, la curiosidad en temas que propicien el mejoramiento humano y de vida; y convicción de que todo ello le proporciona una formación integral que solo en el Campus Virtual de La Salle puede encontrar.*

Como se señala en el modelo educativo (Vargas & al, 2013), en su pág. 76 :

*"La práctica del docente es la interacción entre éste y sus estudiantes, entorno al conocimiento con una finalidad educativa. La interacción requiere de tener vinculación e intencionalidad clara entre contenido y metodología del campo (disciplinar, profesional, físico, cultural, desarrollo humano, social, espiritual) con el*

*mundo natural y social, que lleve a los sujetos participantes hacia una transferencia del conocimiento y a la promoción de la transformación social hacia una mayor justicia, equidad y paz)“.*

*El estudiante experimentará en tres niveles la vivencia de la Formación Integral:*

- *El **cumplimiento** de acciones que brindan calidad en su Formación Integral. Como ejemplo, el cumplimiento de servicio social para programas de licenciatura.*
- *La **curiosidad** en temas que propicien la calidad humana de vida. Un ejemplo es la búsqueda de más información explorando lo que ofrece el campus virtual, más allá del programa académico.*
- *La **convicción para transformar su** estilo de vida, con todo ello le proporciona una formación integral, que solo en el Campus Virtual de La Salle puede encontrar.*

*Como parte del cómo en todas las áreas o dimensiones que se proponen, se deberá plantear el seguimiento de consultas de cápsulas y blogs de los temas propuestos, para ofrecer más información a los estudiantes que estén interesados, medir impactos, así como renovar y actualizar temas.*

*Como parte del cómo en el desarrollo de las diferentes dimensiones que integran el área de la Formación Integral, se deberá plantear el seguimiento de:*

*1. **Liderazgo** de las diferentes áreas involucradas de la VBF, para favorecer el **acompañamiento***

*2. Hacer uso de **plataformas adecuadas que favorezca el desarrollo de vivencias y convivencia**, con recursos como la consulta de cápsulas, desarrollo blogs, desarrollo de apps, herramientas que otorguen información a los estudiantes en diferentes formatos; siempre con base en los intereses de los estudiantes; y que puedan dar oportunidad de medir los impactos. Por ejemplo, apps, learning analytics, que favorezcan renovar y actualizar temas de interés de acuerdo, a: nivel educativo (licenciaturas, posgrados), edades, género, segmentos sociales, intereses, entre otros.*

*3. Detonar los valores de la Salle en cada una de las acciones que impulse la Formación integral para crear comunidad, para hacer comunidad. Recordando que son: **FE, FRATERNIDAD, SERVICIO, JUSTICIA Y COMPROMISO***

*Las dimensiones de formación integral con base en la información que se recuperó en la primera entrega del Comité, pero **planteados en formatos accesibles y atractivos con información puntual de cada línea.***

*Como parte del cómo en todas las líneas se deberá plantear el seguimiento de consultas de cápsulas y blogs, apps de los temas propuestos, para ofrecer más información a los estudiantes que estén interesados, medir impactos, así como renovar y actualizar temas.*

*Como ideas a considerar en cada dimensión:*

- *Nombre atractivo de cada dimensión, considerando al estudiante virtual.*
- *Medios para aplicar en cada dimensión. Integración de comunidades de aprendizaje.*
- *Medios de animación, acompañamiento, que favorezcan las comunidades de aprendizaje.*
- *La información y los medios de todas las dimensiones deben permitir al estudiante su aplicación inmediata en su vida cotidiana, para mejorar su persona y su entorno.*
- *Búsqueda de herramientas tecnológicas que ofrezcan atractivos para la consulta de los contenidos propuestos. Por ejemplo, apps, learning analytics.*

- Para estudiantes de posgrado también se propone permear los contenidos de formación integral como momentos de uso, aplicación dentro de la temporalidad de los programas.

Por ejemplo. "5 minutos para tus ojos", una cápsula que pueda aparecer de manera automática a cierto tiempo de que el estudiante está conectado en su curso, con la opción de cerrarlo o compartirlo.

- Establecer indicadores de medición en las dimensiones que forma parte de la formación integral y que permitan evaluar el interés de los estudiantes, así como su impacto en la formación de los egresados del Campus Virtual. Habrá que medir la consulta de información, el uso y aplicación de la misma.

Las dimensiones propuestas son:

1. **Salud Física**, que se pueden llamar "**Tu bienestar físico**", "**Tu vigor, tu salud**"; "**10 pasos de energía deportiva**", "**Vitalidad**"
  - El qué, el para qué, y el cómo de esta dimensión se desarrollará con algunas propuestas.
2. **Salud nutricional y emocional**, se puede identificar como "**Nutrición mental y física**" o "**Tiempo para tu salud**".
  - El qué, el para qué, y el cómo de esta dimensión se desarrollará con algunas propuestas.
3. **Responsabilidad social**, que puede llamarse "**Compromiso social**" o "**Conciencia Social**", que pueden desglosarse en los tópicos:
  - ✓ Conciencia de sustentabilidad y sostenibilidad
  - ✓ Compromiso social
  - ✓ Participación Ciudadana
  - El qué, el para qué, y el cómo de esta dimensión se desarrollará con algunas propuestas.
4. **Desarrollo espiritual**, que pueden denominarse "**Acompañamiento espiritual**". "**Acompañamiento para el alma**". "**Espiritualidad**", dimensión que podrá desglosarse con los siguientes tópicos:
  - ✓ Lasallismo
  - ✓ Cultura para la paz.
  - ✓ Espiritualidad
  - El qué, el para qué, y el cómo de esta dimensión se desarrollará con algunas propuestas.
5. **Arte y cultura**.
  - El qué, el para qué, y el cómo de esta dimensión se desarrollará con algunas propuestas que diversifiquen las que se han ofrecido con cierto éxito hasta el momento, a través de páginas web y redes sociales.
6. "**Formar comunidad virtual lasallista**" para APRENDER – DESARROLLAR Y COMPARTIR
  - Torneos de ajedrez virtual
  - Liderazgo y habilidades para la vida promovidos desde las redes sociales.
  - Blogs con temas dependiendo de los intereses de los estudiantes.
  - Apps lasallistas (retos y gamificación) que midan el crecimiento, de trascendencia, transformación de la sociedad, desarrollo de espíritu comunitario.

Con lo anterior, se tendrán más elementos para ampliar temas de Formación Integral que ayuden a expandir al estudiante a seguir desarrollando: el sentido social, la identidad cultural, la Cultura de la paz, participación

Ciudadana y la conciencia de sustentabilidad y sostenibilidad, entre otros, bajo el acompañamiento en el contenido de formación Integral.

En la revisión de la oferta de otras universidades virtuales, encontramos que en sus líneas mencionan la formación integral con algunos puntos similares, como el liderazgo, la cultura o la responsabilidad social; sin embargo, no se aprecia este contenido de manera objetiva y clara. En este sentido, explicitar los contenidos de la formación integral puede ser un diferenciador importante del Campus Virtual de la Universidad La Salle; el atractivo estará dado por los formatos de presentación, el dinamismo en la actualización de los contenidos y la variación de ellos.

La plataforma que albergue el Campus Virtual de la Universidad La Salle, puede tener en su diseño y programación, un banner que ponga a disposición de los estudiantes los contenidos, a través de enlaces que proporcionen la usabilidad de los mismos. En la programación se solicitará un contador para cada recurso que se coloque, con el fin de medir cuáles son los contenidos de mayor interés para establecer rutas y programas de acción para la innovación en la formación integral dentro del Campus Virtual.

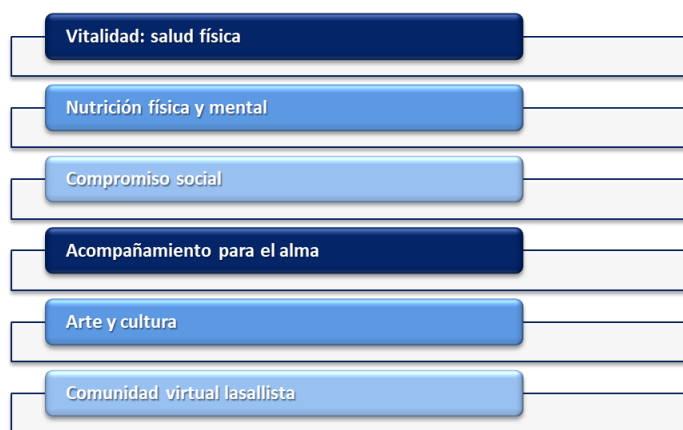


Ilustración 49. Programas de formación integral existentes en el campus.

En el desarrollo del contenido de las dimensiones se contará con expertos de la Vicerrectoría de Bienestar y Formación de la Universidad La Salle México, además de un programador y un diseñador multimedia para disponer de los recursos que se requieran para la consulta de los estudiantes. Las dimensiones pueden alternarse en el tiempo, es decir, no siempre las mismas dimensiones, para generar interés y no saturar a los estudiantes. La idea es imprimir dinamismo a esta oferta.

## COMENTARIOS A ESTOS CONTENIDOS

---

La oferta de programas explícitos de formación integral extracurriculares es una apuesta que las máximas autoridades de la institución deben acordar.

La formación integral es apreciada como un valor distintivo de La Salle por los estudiantes de pregrado presenciales. Sin embargo, la formación en línea está normalmente dirigida a un público más adulto, habitualmente de más de 30 años que buscan una formación de posgrado que les especialice y les dé un mayor valor de mercado profesional.

Debe investigarse cuáles son los contenidos extracurriculares de mayor interés para este público internacional de posgrado, para lo que debe contarse con los especialistas de mercadotecnia de los programas en línea.

Los programas propuestos por la VBF son los existentes para los estudiantes presenciales. Mercadotecnia debe apuntar cuáles son los contenidos de formación integral que pueden ser más interesantes para estudiantes en línea.

Debe considerarse también la idoneidad de incluirlos en los planes de estudio oficiales o mantenerlos como unos contenidos depositados en el LMS a los que los estudiantes pueden acceder si lo desean. Esta segunda opción tendrá sin duda un menor impacto. Pero hay que valorar como suma la primera opción a la capacidad de atracción de estudiantes.

---

## LA FORMACIÓN INTEGRAL COMO CONTENIDO TRANSVERSAL EN LA OFERTA ACADÉMICA EN LÍNEA

En lo que atañe a ofrecer una formación integral de manera transversal, esta es la propuesta del comité de formación integral:

*Para garantizar la misión en la Formación integral dentro del Campus Virtual y como parte de los programas académicos que se ofrecerán a todos los estudiantes, se ha planteado incorporar los contenidos de la formación integral de manera implícita desde el diseño instruccional de los programas.*

### ***Por qué de las dimensiones propuesta de manera implícita.***

*Esta característica ayuda a entender el sentido de formación integral lasallista, que no se logra por el paso de una diversidad de campo con el fin de desarrollar diferentes habilidades, sino que se logra cuando el propio estudiante aprende a equilibrar, en su propia experiencia, los conocimientos que se adquieren a partir de fuentes y vivencias diversas que, posteriormente, data de significado personal y sentido social, poniendo en práctica de manera armónica todos los aspectos de su existencia. Así puede comprenderse cómo una espiritualidad lasallista es posible para colaboradores y estudiantes, al proponer, como modo de vida, un compromiso social con los más necesitados, con el prójimo y un modelo de interacción sustentado en el amor, entendido como genuino interés en el bien común.*

*Ello implica, por un lado, la necesidad de desplegar una sistemática y permanente reflexión institucional en torno a los planes de estudio en los que se organizan estos conocimientos y saberes, más los*

contenidos curriculares en los que se concretarán (programas de estudio, asignaturas, etc.) bajo modalidades educativas diversas (cursos, talleres, seminarios, módulos presenciales y/o a distancia) (Estrada, 2016).

El Modelo pedagógico con base en el cuál se trabaja del diseño instruccional, establece que en la construcción de los programas intervienen de manera multidisciplinaria especialistas en los temas disciplinares, especialistas en diseño instruccional, en programación, en diseño gráfico y multimedia. Todos ellos integran una célula de producción. Será conveniente integrar en este equipo a un especialista en los contenidos de la formación integral, de acuerdo con las dimensiones que se plantean de manera explícita dentro de la plataforma, y sobre todo en la filosofía lasallista, para que se puedan incorporar de manera implícita en los programas académicos.

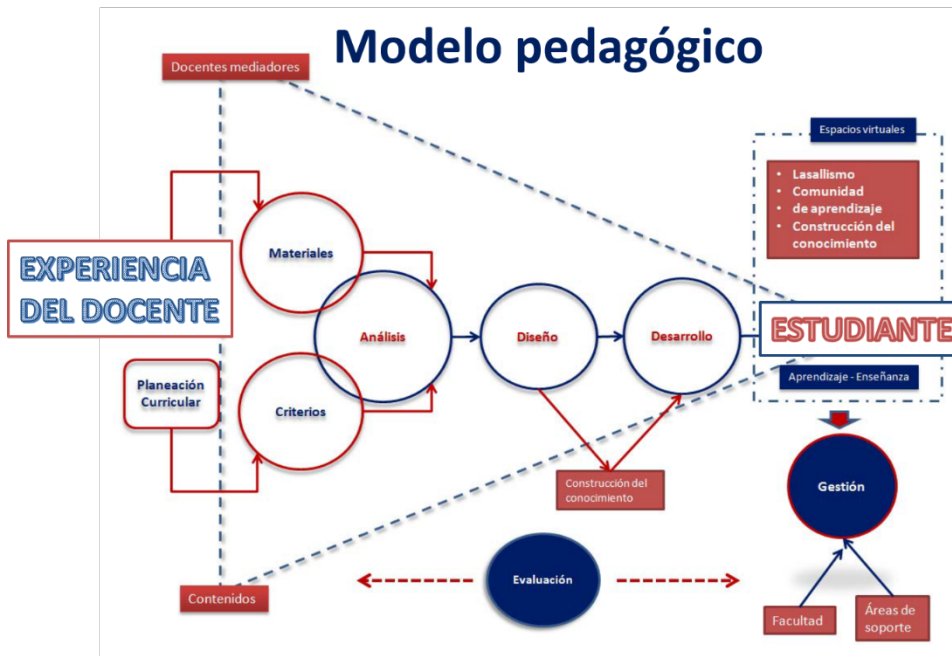


Ilustración 50. Modelo pedagógico Universidad La Salle.

En forma particular, el especialista en el contenido de la formación integral deberá revisar los programas curriculares, y hacerse presente desde el establecimiento de los criterios, la selección de los materiales, el análisis, diseño y desarrollo del proceso instruccional.

## ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL IMPLÍCITA

La formación integral no es una asignatura como pueden ser las matemáticas, la pedagogía o el derecho romano. La persona existe siempre, en cada acto, en cada momento, y parece más natural que la formación integral esté en todo lo que hace el estudiante.

¿Cómo se puede hacer eso? Con diversas estrategias:



- Individualmente, al motivar la reflexión de los estudiantes sobre la ética de cada proyecto en el que trabajan, de cada capacidad que están desarrollando.
- Colectivamente, al provocar situaciones habituales de conflicto en el trabajo en equipo, entre liderazgos, responsabilidades, etc.
- En internet, individual y colectivamente, al estimular la reflexión de las acciones que los estudiantes realizan en las redes sociales.

Hay metodologías que se prestan mejor a esta formación integral. Sin duda, el aprendizaje basado en historias (SCC) es un método donde estas tres estrategias van a aparecer naturalmente. Pongamos un ejemplo concreto donde se juntan las tres estrategias:

En un programa sobre finanzas, el estudiante debe resolver una situación simulada de una empresa que no dispone de tesorería para pagar los sueldos en el próximo mes. Una solución posible es pedir un préstamo al banco. Para que el banco otorgue este préstamo las finanzas de la empresa deben estar saneadas. Se presenta como una opción mentir en las cifras de las finanzas para obtener ese crédito. Los estudiantes lo discuten en grupo y los partidarios de no mentir acusan de corruptos a los partidarios de mentir. Este debate se hace público en Facebook.

Es un ejemplo extremo, pero donde de manera natural aparecen los valores objeto de la formación integral. Ejemplos así pueden aparecer por separado en modelos más básicos como el aprendizaje autónomo o el aprendizaje colaborativo.

Debe contarse con un profesional de la formación integral en la creación de las actividades en los diseños instruccionales.

Inclusive si se utilizaran contenidos creados por otras instituciones, debe contarse con este profesional para dotar de lasallismo al programa de formación.

## ESTADÍSTICAS SOBRE EL APRENDIZAJE – APOYO

Una de las principales virtudes de la formación en línea es el aluvión de datos que sobre el comportamiento de los estudiantes se deposita en el LMS. Muchos de esos datos reportan sobre el aprendizaje de los estudiantes, pero también existen muchos sobre el uso que hacen de la plataforma.

De ambos tipos de datos se puede obtener información, lo que es muy relevante y una aportación muy valiosa de la formación en línea: poder ofrecer una formación más personalizada a un número mayor de estudiantes.

En (Vicent L. , 2017) se describen las posibilidades que el análisis estadístico ofrece para la formación en línea, siendo especialmente útiles para modelos de aprendizaje autónomo, donde, con un modelo económicamente muy rentable, se puede ofrecer una educación de alto nivel. Exponemos un extracto del libro anterior, que ofrece una amplia visión de las bondades de este análisis:

*Los campus virtuales ofrecen estadísticas básicas sobre las pruebas evaluativas, la distribución de las calificaciones con su nota media, desviación, nota máxima y nota mínima, como en el ejemplo de la Figura 1. También muestran información sobre el uso de la plataforma: número de mensajes o participaciones en foros que divulga cada estudiante, tiempo en que los envía, tiempo de conexión, peso informático (en MB) de sus aportaciones, etc.*

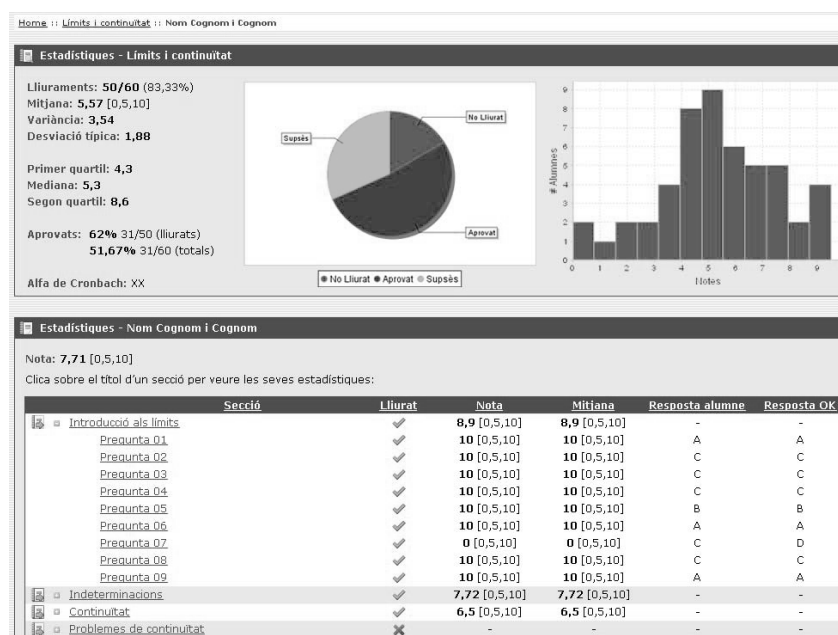


Figura 1. Estadísticas básicas sobre las calificaciones

Es probable que el neófito dé cierta importancia a las estadísticas sobre las calificaciones que miden el rendimiento académico, pero probablemente sea reacio a dársela a la recolección puramente cuantitativa de datos de uso de la plataforma.

En dos trabajos de investigación, ya en la década pasada, demostramos cómo de ambos se puede extraer información muy relevante.

Cuando la formación online apareció, hubo una gran tendencia a preparar exámenes de evaluación tipo test, debido a la facilidad para crear pruebas diferentes para cada estudiante mediante selección aleatoria de preguntas, a la inmediatez de la corrección y a la posibilidad incluso de la autoevaluación. Nos encontramos que numerosos profesores se lanzaron a la labor de crear baterías de preguntas como método de evaluar. Otros, subían a la plataforma calificaciones provenientes de otros tipos de actividades, como exámenes orales, notas de laboratorio, trabajos, etc. En un primer trabajo (Vicent & Gumara, 2009) nos propusimos analizar qué información relevante existía detrás de toda esa ingente batería de pruebas evaluativas que los estudiantes debían realizar.

Supongamos que en algún punto de un curso el profesor ha recogido hasta 100 datos de pruebas de evaluación de cada estudiante. El profesor, hasta donde sabíamos, analizaba estos datos limitándose a obtener la media, quizá ponderada, de todas las calificaciones realizadas.

Entonces nos preguntamos ¿cuál es el significado de estos 100 datos? ¿Cada dato tiene un valor por sí mismo? La intuición nos decía que ciertos estudiantes contestaban bien un cierto tipo de preguntas mientras que otros estudiantes eran más competentes en otras preguntas. Esto sugería que había redundancia en la información.

La estadística, y en concreto el análisis factorial, nos permite reducir las 100 calificaciones a unos pocos factores, donde cada factor es una variable no observada con un significado real que debe ser interpretada por el profesor.

En la Figura 2, se puede observar que, en el caso de una asignatura concreta, los factores 1, 2 y 3 contienen el 75% de la información de todas las preguntas sobre todos los estudiantes. La idea subyacente es que, a la postre, con todas esas 100 preguntas, grosso modo estamos evaluando tres cosas, tres factores.

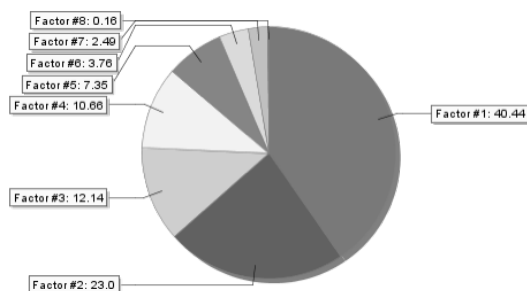


Figura 2. Gráfico de factores y su porcentaje en la varianza total

Sin ser necesario analizar aquí los detalles técnicos, cada uno de estos factores es la combinación lineal de los datos originales de cada calificación. Los factores expresan comportamientos similares de los estudiantes. Es decir, hay grupos de estudiantes muy competentes en el factor 1 y en el 3, otros competentes sólo en el 2, etc.

Con esto, dedujimos que cada factor explica una (o varias) competencia o habilidad de los estudiantes, que les hacen ser exitosos en algunas pruebas y no en otras. El quid de la cuestión es discernir qué es cada factor (Figura 3).

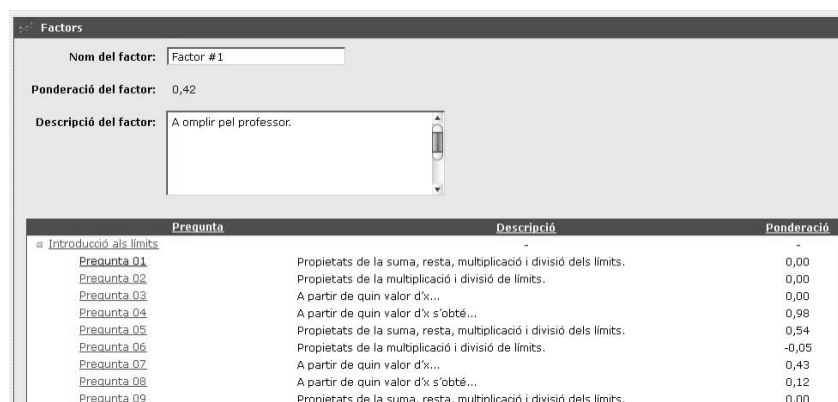


Figura 3. Factor y su descripción.

Se creó una herramienta para facilitar a los profesores la evaluación por competencias, evaluación a la que se vieron obligados tras la aceptación de las universidades de seguir el Proceso de Bolonia al inicio de este milenio, y para lo que no estaban preparados. La herramienta les mostraba cuán redundantes eran las pruebas evaluativas que realizaban y cómo poner una calificación a competencias que debían desarrollar y evaluar.

Pero la herramienta daba una información aún más relevante al profesor. El análisis factorial permite lanzar un análisis clúster posterior, que clasifique automáticamente a los estudiantes en función de su rendimiento en cada uno de los factores.

Así, en una asignatura de tipo científica, podíamos distinguir los estudiantes analíticos, los conceptuales, los aplicados, o los que adolecían de toda habilidad demostrada, como puede verse en la Figura 4 y la Figura 5.

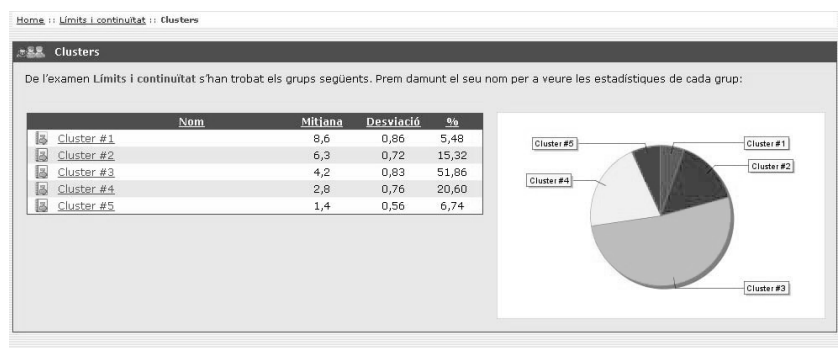


Figura 4. Clasificación de estudiantes según rendimiento

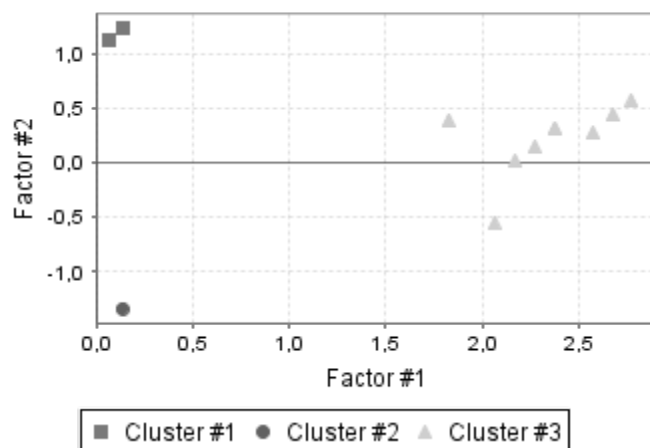


Figura 5. Agrupaciones de estudiantes por su rendimiento en el factor 1 y el 2.

*Me permito adelantarme a una de las conclusiones ¿se imaginan qué pasaba cuando les explicábamos esta tecnología a los profesores?*

*Desde la perspectiva de los investigadores habíamos creado una sencilla herramienta para asistir al profesor en la evaluación de competencias y segmentación de sus estudiantes, sin necesidad que tuvieran ningún conocimiento estadístico. La realidad fue otra. Efectivamente, hacer un buen uso de estas innovaciones requiere un esfuerzo por dominar la tecnología y los modelos. Y esto puede ser una carga inasumible para un profesor centrado en la docencia y la investigación de su disciplina.*

### **Predicción**

*En otro trabajo, buscamos las relaciones existentes entre los datos objetivos sobre el uso de la plataforma de un estudiante y su calificación final. Aunque pueda parecer sorprendente dejamos fuera del estudio los datos sobre el aprendizaje porque su correlación con la calificación final es obvia.*

*Consideramos como datos objetivos aquellos medibles: número de accesos al campus virtual, tiempo de acceso, número de visitas, de publicaciones de noticias, de comunicaciones en foros, de subida de archivos y tamaño de los archivos. Básicamente se medía la relación entre la actividad o esfuerzo y el resultado final del estudiante.*

*Extrajimos dos conclusiones principalmente:*

- 1. La primera es que la nota final en cada asignatura está más correlacionada con unos datos que con otros. Por ejemplo, algunas estaban claramente correlacionadas con los ficheros subidos, otras con las lecturas de materiales y otras con los post a los foros. Con qué dato está más correlacionada la calificación final de una asignatura nos indicaba dónde reside el peso de la evaluación.*
- 2. La segunda y más importante, es que la actividad del estudiante en el campus virtual está estrechamente correlacionada con su calificación final. En las titulaciones analizadas se podía predecir, en el punto medio del curso, el resultado final de un estudiante con un error medio de 0,82 sobre 10 y desviación estándar de 0,57.*

*Las herramientas con las que cuenta el profesor hoy día eran inimaginables hace 20 años. Las intuiciones, en este caso mentales, que todo profesor tradicional experto lanza sobre su estudiantado: agrupación de estudiantes, predicción de los resultados finales... puede ser ahora analizada rigurosamente mediante análisis estadísticos.*

*Un profesor puede disponer de toda esta información cuando entra en la plataforma, y observar qué estudiantes tienen serio peligro de fracaso, antes de que éste ocurra y a tiempo de detectar cuáles necesitan refuerzo en un área concreta, ofreciendo a cada estudiante lo que necesita. También la tecnología, puede ofrecer automáticamente a cada uno de los estudiantes actividades personalizadas.*

*Esto permite que el número de estudiantes que pueda ser dirigido por un profesor se multiplique y que, paradójicamente, la formación online haga posible una formación personalizada a un mayor número de estudiantes.*

### **Asistente para la Organización Académica**

*Con las mismas técnicas realizamos un estudio a nivel de titulación universitaria para comprender el funcionamiento de todas las asignaturas que componen una titulación. (Vicent & Lucas, 2007)*

*Se partió de dos titulaciones en la Universitat Ramon Llull de Barcelona: Ingeniería de Telecomunicación e Ingeniería Informática. Los estudiantes podían escoger estudiar presencialmente u online, (si bien con alguna actividad presencial puntual), y al final, todos confluían en un mismo examen presencial.*

*En ellas, analizamos el funcionamiento de las asignaturas, y les aplicamos un análisis estadístico. El objetivo era analizar el uso de los recursos de la plataforma, tanto de los activos (envío de mensajes, participación en foros, en chats, subida de ficheros) como de los pasivos (lecturas de mensajes, foros, chats y ficheros), y su relación con el rendimiento de los estudiantes.*

*Con este análisis llegamos a una taxonomía de cuatro tipos de asignaturas:*

- 1. Las activas (aproximadamente la mitad del total de asignaturas). Asignaturas con un alto grado de participación de los estudiantes y donde el esfuerzo de los mismos y del profesor se ve reflejado en la calificación final.*
- 2. Las pasivas (aproximadamente el 25%). Asignaturas donde a pesar de no haber existido una actividad grande existe una correlación elevada entre la calificación final y el uso de los recursos pasivos.*
- 3. Las atípicas (sobre el 12,5%). Donde el uso que los estudiantes hacen de la plataforma no está correlacionado con la calificación final. Fue el caso de asignaturas que no se alinean específicamente con el tronco de las titulaciones, como son los casos de las asignaturas de Proyectos y Gestión.*
- 4. Las ineficientes (sobre el 12,5%). Son aquellas asignaturas donde a mayor esfuerzo del estudiante y profesor (tanto en lo que atañe a recursos activos como pasivos) peor es el resultado final obtienen.*

*Ni que decir tiene que los profesores de estas últimas asignaturas no recibieron el premio extraordinario a la excelencia en la docencia.*

*El mismo análisis nos permitió discernir cuántos y cuáles tipos de estudiantes había en las aulas virtuales.*

*El análisis arrojó 11 tipos de estudiantes que aquí simplificaremos en tres:*

*Los **activos**: estudiantes que acceden continuamente al campus, realizan las actividades y contribuyen en los mensajes, foros, etc. Son los estudiantes que ejercen el liderazgo y sus resultados académicos son satisfactorios.*

*Los **pasivos (lurkers)**: estudiantes que acceden al campus y visitan los documentos, las noticias, los links y también los foros, pero sin participación activa. Su resultado es variable en función de la materia.*

*Los **ausentes**: estudiantes que no hacen uso de los recursos del campus. La gran mayoría acaban no presentándose al examen o suspendiendo, y los que aprueban los podemos calificar de falsos online. Estos últimos, pueden ser estudiantes presenciales que se matriculan online para acceder a documentación adicional.*

*Resumiendo, la tecnología analiza automáticamente lo que pasa en las nuevas aulas. Los jefes de estudios tienen un conocimiento más fidedigno y automatizado de lo que pasa en las "aulas", los profesores pueden manejar un mayor volumen de estudiantes, y diagnosticar y prescribir a cada estudiante lo que necesita, pudiendo ofrecer, una formación más personalizada, No en balde tanto el análisis del aprendizaje y los entornos de aprendizaje personalizados son dos de las líneas actuales con más impacto en la investigación en educación.*

De este texto se extraen las siguientes conclusiones. El análisis automático de los datos del LMS:

- 🔴 permite al profesor analizar qué competencias aprenden los estudiantes.
- 🔴 permite al profesor agrupar los estudiantes por estilo, nivel y tipo de competencias que aprenden.
- 🔴 permite al profesor predecir el éxito o fracaso del estudiante (y replantear su aprendizaje).
- 🔴 permite al director de la Titulación o de la Unidad de Formación en Línea supervisar el comportamiento de las diferentes asignaturas "de un vistazo".
- 🔴 permite al director de la Titulación o de la Unidad de Formación en Línea supervisar el comportamiento del profesorado y ligarlo a su retribución económica.

Lamentablemente, aún hoy día, la mayoría de los LMS no ofrecen este tipo de herramientas. En la mayoría de los casos deben programarse *ad-hoc* en la plataforma.

## TECNOLOGÍA

La tecnología no sustenta únicamente el proceso de enseñanza aprendizaje, sino también el marketing, la promoción, la gestión escolar, la gestión de proyectos, etc.

Existe en el presente proyecto un capítulo dedicado al plan tecnológico de toda la Unidad de Formación en Línea, que comprende las siguientes funciones:

- 📌 Tecnología de soporte para la captación de futuros estudiantes.
- 📌 Tecnología de soporte para la administración de los programas formativos.
- 📌 Tecnología de soporte para el aprendizaje.

La tecnología es el edificio sobre el que se sustentan TODOS los procesos de la formación en línea.

## TECNOLOGÍA COMO SOPORTE AL APRENDIZAJE

Los diseños instruccionales definirán qué herramientas tecnológicas se requerirán.

En este apartado vamos a ocuparnos de la tecnología destinada al proceso de enseñanza aprendizaje, es decir, del Learning Management System (LMS).

Aunque el primer LMS, Plato (Woolley, 1994), fue concebido en los años 60. La mayoría de LMS fueron inicialmente creados por los equipos informáticos de las instituciones de enseñanza en la última década del siglo XX, de manera que en el mundo se creó una Torre de Babel con tantos LMS como instituciones. Esta dispersión se fue eliminando y actualmente existen unos pocos LMS que son utilizados por la mayoría de escuelas y universidades.

En el mundo latino (americano y europeo), Moodle, el LMS *opensource* concebido por Martin Dougiamas en 1999, es el líder indiscutible. Otros LMS muy extendidos son Blackboard, Canvas, Edmodo, Desire2learn, Docebo, LMS365, etc.

En general, podemos afirmar que la elección del LMS no es crucial ni es el condicionante principal de la calidad de la educación en línea. La mayoría de ellos ofrecen prestaciones muy similares que básicamente deben satisfacer las siguientes necesidades:

1. Creación y difusión de contenidos.
2. Creación y seguimiento de actividades.
3. Comunicación asíncrona y síncrona entre los propios estudiantes y estudiantes y profesores.
4. Herramientas de evaluación



5. Herramientas de análisis de la información
6. Interconectividad e interoperabilidad con otras plataformas (por ejemplo, sistemas de gestión escolar y administrativas de las escuelas).
7. Ser multidispositivo: PC, Apple, Android, IOs, ...

Sin ser motivo de este trabajo una comparativa ni la elección de un LMS concreto, nos atrevemos a decir que estos puntos son abarcados por todos los LMS a excepción de:

- 3. La comunicación síncrona. Pero existen numerosas opciones exteriores (Adobe Connect, Zoom, Webex, ...) fácilmente incrustables en cualquier plataforma.
- 5. Las herramientas de análisis de la información. Este tema está menos desarrollado en los LMS y las instituciones suelen hacerlo bien a mano (con el alto coste económico y la baja fiabilidad) o programando sus propias estadísticas. Para ello es importante que los LMS tengan sistema de interoperabilidad (punto 6) que permitan conectarse con software exteriores.

Una visión general de la historia y realidad de los LMS puede encontrarse en (Vicent & Segarra, 2010):

El Centro Internacional de Educación a Distancia ha creado su Proceso de Diseño y Producción de las maestrías en línea de la Universidad La Salle (CIED), que contiene protocolos para la creación de diversos tipos de contenidos y actividades.

El comité de Tecnología para este proyecto ha redactado los siguientes requerimientos:

*En este instante, los requerimientos que se exigen al LMS son los siguientes:*

- *Debe contar con una app para acceso desde dispositivos móviles.*
- *Para el acceso a acervos electrónicos se deberá hacer por plataforma Web evitando el uso de Redes Virtuales Privadas.*
- *Para el uso de laboratorios de cómputo especializados deberá proveerse por medio de Escritorios Virtuales (VDI) con métodos de autenticación compatibles con LDAP.*
- *Opcionalmente, se podrá contar con espacios físicos con facilidades de Internet y de mobiliario de manera compartida para que el profesorado pueda hacer uso en caso de que sea necesario y previa programación de su uso.*
- *Se debe contar con aulas virtuales que operen desde navegadores y desde apps específicas para dispositivos móviles con autenticación compatible con LDAP.*

*Muchas de las aplicaciones LMS actuales cumplen con la mayoría de estos requisitos, de las más conocidas se encuentran Moodle, Blackboard, Sakai, Chamilo, CANVAS, E-Doceo, Brightspace y muchas más, sin embargo, siendo el proceso de enseñanza aprendizaje el eje y principal diferenciador de la oferta educativa de la Universidad, es primordial tener definido a cabalidad y detalle el proceso para así poder escoger la herramienta que potencialice las características de nuestro modelo educativo. Es necesario visualizar la importancia de poder gestionar componentes de video dentro del LMS ya que algunas herramientas ofrecen ventajas sobre otras en este rubro.*

*La evaluación y selección de la plataforma adecuada no es una labor simple. Un equipo de trabajo liderado por el área responsable de la definición, ejecución y supervisión del proceso de enseñanza aprendizaje acompañada por docentes, personal del área de TI e incluso algunos estudiantes analicen, evalúen y seleccionen la plataforma más adecuada para el cumplimiento del modelo educativo, que sea intuitiva en su uso y robusta para el tamaño de población a la que dará servicio.*

*En atención a que dicho proceso de selección tomará tiempo y en atención al requerimiento de la puesta en marcha del Campus Virtual, se sugiere que de manera inicial se continúe utilizando la plataforma Moodle para el inicio de la operación de la oferta educativa y de manera paralela iniciar los trabajos de selección de la plataforma estando claros que los nuevos contenidos del resto de la oferta educativa utilizarán la nueva plataforma seleccionada.*

Se exponen aquí algunas de las tecnologías concretas que a buen seguro se utilizarán en la Unidad de Formación en Línea:

## VIDEOLECCIÓN

---

La videolección es tecnológicamente un video donde el profesor expone o bien el funcionamiento del curso o bien unos contenidos.

Muchas universidades desarrollaron históricamente programas de maestría íntegramente basados en las grabaciones de clase presencial. Sin embargo, se desaconseja totalmente porque:

- ❖ Integrar estudiantes presenciales y remotos es incómodo y crea la sensación de juntar estudiantes de primera y segunda categoría. Todos los estudiantes deben estar en igualdad de condiciones.
- ❖ Los estudiantes con capacidad para estar atentos a 3, 4 o 5 horas de video al día en su casa son prácticamente inexistentes.

Es por esto que una videolección debe ser preparada especialmente *ad-hoc* para los estudiantes en línea y su duración no debería superar los 10 o 20 minutos.

Los MOOC (*massive open online courses*) utilizan este sistema, pero guardan especial cuidado en la duración de los videos.

La Universidad La Salle México cuenta con experiencia en este tipo de contenidos.

## PROTOCOLO DE GRABACIÓN DE VIDEO-LECCIÓN

---

Para grabar una videolección hay dos posibilidades: en estudio y en casa.

En estudio se garantizan las condiciones técnicas óptimas para la grabación. Sin embargo, esto dificultará la presencia de profesores internacionales. Para favorecer lo segundo, deben plantearse estrategias y protocolos para que las personas pueden realizar grabaciones cuasi-profesionales desde diferentes lugares: instrucciones de luz, vestuario, localización, material tecnológico, etc.

Se designará un experto técnico que controlará las grabaciones, tanto si se llevan a cabo en estudio o en casa. Los profesores deberán hacer llegar al técnico un guion y los materiales necesarios utilizando las plantillas corporativas de la Universidad.

El técnico postproducirá las grabaciones para darles el resultado final corporativo esperado.

## HIPERTEXTO

---

La forma tradicional de mostrar contenidos es el texto. Habitualmente se hace un masivo de documentos pdf, si bien, el hipertexto puede dar mayor flexibilidad y es el medio natural de un LMS.

El hipertexto puede ser introducido directamente en el LMS, o puede ser traducido desde un fichero Word, que probablemente sea más sencillo para la mayoría de los profesores.

Si se plantea hacerlo con Word, debe definirse una plantilla con unos estilos muy definidos e intocables, para que posteriormente pueda ser traducido a hipertexto.

El conversor de Word a hipertexto es un analizador sintáctico o *parser* (<https://en.wikipedia.org/wiki/Parsing>) que sabrá leer y clasificar los diferentes estilos del documento original y organizar posteriormente el hipertexto.

## SESIÓN SÍNCRONA

---

Las sesiones síncronas son aquellas donde estudiantes y profesores se reúnen en un mismo entorno. El profesor, como en el caso anterior, puede estar en un estudio o en cualquier otro lugar. El estudio dará una mayor calidad y profesionalidad, pero limitará el perfil del profesorado posible. Especialmente, dificultará la presencia de profesorado internacional.

En la Universidad La Salle México se está utilizando la plataforma Zoom, que satisface correctamente las necesidades de una sesión de trabajo síncrona.

Estos son los requerimientos redactados por el comité de tecnología para este proyecto:

*En general, la formación en línea debe poder contar con herramientas de comunicación síncronas, que permitan la celebración de conferencias, trabajo en grupo síncrono, o tutorías.*

*Existen varias herramientas que pueden cumplir con esta función ZOOM, SPARK, EZ-Talks, Skype for Business, GoToMeeting, Adobe Connect. Cada uno de ellos con características específicas. A pesar de que en la suite de Office 365 ya se incluye Skype for Business, la selección de la herramienta de colaboración para sesiones síncronas debe considerar muchos otros aspectos tales como:*

- *Calidad de imagen*
- *Facilidad de control de la audiencia*
- *Facilidad de uso para el moderador y participantes*
- *Eficacia ante bajas velocidades de conexión*
- *Compartición de pantalla, pizarra electrónica, etc.*
- *Integración con el LMS*

*Será importante que al igual que en la selección del LMS se involucren a los mismos actores para la selección de la herramienta más adecuada e incluso se podría proponer contar con una herramienta específica para las sesiones entre docentes y estudiantes y usar Skype para la colaboración entre estudiantes.*

*Y de la misma forma que la sugerencia de usar el LMS actual para el arranque del Campus Virtual se podría iniciar con el uso de ZOOM para los salones virtuales reduciendo el tiempo de adaptación de los docentes en la plataforma y seguir con el análisis de las demás herramientas para los nuevos planes.*

*La herramienta síncrona y el LMS deben estar conectados de manera que, dentro de la asignatura cursada, existe el enlace a la sesión síncrona y la sesión pueda quedar grabada en el LMS.*

## AUTOEVALUACIONES

---

Es aconsejable crear un modelo de autoevaluación lo más homogéneo posible, con un número determinado de preguntas y una misma duración. Las autoevaluaciones dispondrán de este tipo de respuestas posibles, que cualquier LMS estándar facilita:

- opción múltiple
- verdadero / falso
- numérica
- emparejamiento

---

## ANÁLISIS DE DATOS

Una de las principales ventajas de la educación en línea respecto de la presencial es la ingente cantidad de datos que sobre el aprendizaje del estudiante se dispone (Vicent L. , 2017).

Estos datos pueden quedar desperdigados en el campus virtual (plataforma) sin que nadie los interprete, lo que supone un negativo impacto docente y financiero.

Los datos de los estudiantes pueden clasificarse de la siguiente manera:

Tabla 4. Datos del LMS.

Datos de uso	Datos de aprendizaje
Número de accesos al LMS	Calificaciones de cuestionarios
Tiempo de permanencia en el LMS	Calificaciones de los debates
Número de clicks a comentarios	Calificaciones de pruebas síncronas
Número de posts escritos	Calificaciones de herramientas multimedia
Peso de los ficheros subidos	...
...	

Aunque pueda sorprender al lego, los datos de uso tienen un fuerte impacto en el éxito del estudiante y, tratados adecuadamente, permiten predecir el éxito o el fracaso de un estudiante a tiempo para reconducir situaciones negativas (Lucas & Vicent, 2007).

También los datos de las calificaciones tratados con técnicas de *data mining* pueden clasificar un gran número de estudiantes en pocos grupos que se comportan de manera similar ante los diferentes retos de las asignaturas. Por ejemplo, 100 estudiantes de matemáticas se podrían agrupar en 3 grupos, donde el primero contenga a los estudiantes con gran capacidad de operar aritméticamente, pero baja capacidad en la concepción; el segundo a los muy conceptuales, pero con menor destreza operatoria; y un tercer grupo con los que carezcan de toda destreza. Esto permitiría establecer tres estrategias de aprendizaje en la clase y cubrir las necesidades de todos los estudiantes (Gumara, Vicent, & Segarra, 2008).

Estos son dos ejemplos que impactan directamente en la calidad de la educación ofrecida y en los costos de la misma, ya que posibilita una formación personalizada a un gran número de estudiantes.

De la misma manera, se simplifica la medición del éxito del profesor. Al profesor se le marcarán unos objetivos que como mínimo serán:

- 📌 Conseguir actividad en la plataforma de aprendizaje (asignatura)
- 📌 Conseguir el aprendizaje de los estudiantes

## 🔗 Conseguir la satisfacción subjetiva de los estudiantes

Estos objetivos son fácilmente medibles con los datos mostrados en la Tabla 4. Como se verá en el apartado de profesorado, el concepto hora que se utiliza en la educación presencial para medir la carga de clases de estudiantes y profesores carece de sentido, y en educación en línea debe trabajarse por objetivos y ser estos los que determinen el montante de pago a los profesores.

En un proyecto de cierta envergadura sobre educación en línea:

Se requiere minería de datos para automatizar el pago a los profesores.

La mayoría de LMS no incorporan todavía este tipo de herramientas, con lo que será necesario:

1. Estar atentos al mercado de LMS para observar las innovaciones en este sentido.
2. Programar internamente estas herramientas e integrarlas en el LMS.

El primer punto debe ser una de las tareas generales del equipo de tecnología de la formación en línea:

Debe existir un observatorio que esté atento a las novedades del mercado tecnológico que impacten en un beneficio directo sobre cualquier área de la formación en línea.

## TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN EN LÍNEA

Todo el proceso de creación de un nuevo programa debe estar informatizado y accesible para los diferentes intervinientes.

Todo el proceso debe incluir y conectar los tres softwares fundamentales para los programas en línea: el CRM (Customer Relationship Manager), para la gestión de la promoción a nuevos estudiantes, el ERP (Sistemas de planificación de recursos empresariales - ERP) para la gestión de recursos humanos, financieros, etc.

La informatización de todos los procesos de la Unidad de Formación en Línea es más crítica que en el resto de la Universidad presencial. Los potenciales estudiantes provienen de países diferentes, los profesores pueden estar en cualquier lugar, los viajes de los responsables de la unidad serán numerosos, sin que por este hecho se deba perder el control de la Unidad.

Es necesario que, desde cualquier ordenador y cualquier móvil, los responsables tengan acceso y puedan operar sobre sus áreas de competencia.

El CRM será la herramienta accesible por internet que facilite seguir el proceso de captación de un estudiante, que constará de varias fases. Hay que evitar que el vendedor trabaje con su libreta física y que esta información se pierda ante cualquier circunstancia.

Los mismos argumentos pueden atribuirse al ERP. Un ERP puede ser muy caro para la Unidad de Formación en Línea, pero se puede trabajar con paquetes de software que contengan funciones limitadas de un ERP completo, pero suficientes para la operación de los programas en línea.

Todo proceso debe quedar registrado en una plataforma accesible por computador y celular desde cualquier lugar con conexión a internet.

En las reuniones presenciales en la Universidad se acordaron las líneas básicas que debía cumplir la tecnología para el desarrollo de los programas en línea que el comité de tecnología resume de la siguiente manera:

---

#### HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL PROCESO DE CAPTURA DE ASPIRANTES

- *Deberá poder exportar de manera automática la información del aspirante ya sea por conector o por webservices.*
- *Se recomienda que sólo requiera capturar el correo electrónico del interesado o aspirante para su seguimiento.*
- *La herramienta a utilizar será la que mejor cumpla con el proceso correspondiente, por lo que la decisión del producto a seleccionar será del área responsable del proceso.*

---

#### HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL PROCESO DE GESTIÓN ESCOLAR

- *Sistema separado de la plataforma actual.*
- *Deberá poder exportar de manera automática la información del aspirante ya sea por conector o por webservices.*
- *Debe permitir tener Single Sign On.*
- *La información personal sensible debe encontrarse encriptada en la base de datos y controlar el acceso a dicha información según sea el perfil de quien la consulte, registre, modifique o elimine.*
- *La herramienta a utilizar será la que mejor cumpla con el proceso correspondiente, por lo que la decisión del producto a seleccionar será del área responsable del proceso.*

*Existen varias alternativas de herramientas para el proceso de gestión escolar. La institución cuenta con un desarrollo propio en el SGU que cumple con la gran mayoría de los requisitos. Existen otras plataformas como BLACKBOARD, Ellucian, Power School y otros que son clasificados como SIS (Student Information Systems, Sistemas de Información Estudiantil).*

*Al tener definido el proceso de la gestión escolar se podrá formar un equipo de trabajo liderado por el área responsable del proceso de gestión escolar y con la participación del área de TI y seleccionar la herramienta que mejor se adecúe al proceso en cuestión.*

---

## HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

*La herramienta a utilizar será la que mejor cumpla con el proceso de correspondiente, por lo que la decisión del producto a seleccionar será del área responsable del proceso*

*Varias de las herramientas que cuentan con funcionalidades para la gestión escolar tienen también funciones para el proceso de gestión administrativa por lo que es importante que una vez hecha una selección inicial de la plataforma de gestión escolar se incluya al área responsable de la administración para que valide que la herramienta seleccionada sea la que mejor cumpla con su proceso administrativo. La institución en su desarrollo propio de ERP llamado SGU cuenta con módulos de gestión administrativa que podrían ser una opción.*

---

## HERRAMIENTAS PARA LOS DIVERSOS USUARIOS

*En el ciclo de vida del Campus Virtual se presentan diversos roles a lo largo del proceso, dichos roles requieren de herramientas específicas para cumplir con su función. Estas herramientas deben cumplir con las siguientes características:*

### HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL ADMINISTRATIVO Y COORDINADOR

- *Se debe proporcionar herramientas ofimáticas y de colaboración, en caso específico de La Salle México se proporcionará las herramientas de Microsoft que ofrece en su programa Office 365 (O365).*
- *Contar con herramientas autogestivas para soporte de cambio de contraseña y autoaprovisionamiento.*

### HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA INSTITUCIÓN

- *Se deberá de contar con manuales y plantillas para presentaciones y para la apariencia (skin) de las herramientas de colaboración que se usen en el programa*
- *Se deberá contar con videos y tutoriales en el uso de las herramientas tecnológicas*
- *Contar con un escritorio de servicios en apoyo para la resolución de dudas o problemas de los usuarios*

### HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL ESTUDIANTE



- *Se debe proporcionar herramientas ofimáticas y de colaboración. En el caso específico de La Salle México, se proporcionarán las herramientas de Microsoft que ofrece en su programa Office 365 (O365).*
- *Contar con herramientas autogestivas para soporte de cambio de contraseña y autoaprovisionamiento.*

#### HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EL DOCENTE Y ADJUNTO

- *Se debe proporcionar herramientas ofimáticas y de colaboración. En el caso específico de La Salle México, se proporcionará las herramientas de Microsoft que ofrece en su programa Office 365 (O365).*
- *Contar con herramientas autogestivas para soporte de cambio de contraseña y autoaprovisionamiento.*

*Esta lista de requerimientos plantea las necesidades esenciales y características mínimas que deben cumplir la herramientas y servicios tecnológicos del campus virtual.*

## EL PROFESOR

El profesor en la educación en línea no ejerce la misma labor que el profesor presencial tradicional que basa su trabajo en clases magistrales. Este último es un transmisor de conocimientos, mientras que el primero suele tener un rol de acompañante.

En la tradición universitaria europea, el profesor universitario no es únicamente docente. De hecho, la figura legal en Europa se denomina *personal docente investigador (PDI)*. Este título ya denota la obligación de que los profesores universitarios sean también investigadores, y que sea la investigación el principal indicador que se evalúa para su progreso profesional.

Esto es diferente en la Universidad La Salle México, y en las universidades de docencia de América. De hecho, según el Comité de Planeación Curricular:

*El Modelo Educativo Universidad La Salle (Vargas & al, 2013) concibe a la docencia como una de las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior, tendiente a la preservación, transmisión, asimilación y transferencia de los conocimientos científico, tecnológico y humanístico, generados por la humanidad a lo largo del tiempo, posibilitando la formación de los profesionales, en tanto depositarios y promotores de dichos bienes culturales, además del desarrollo social, económico, político y cultural en los ámbitos local y global.*

*La docencia se ubica en los procesos de enseñanza y aprendizaje en espacios de aula, en las distintas modalidades y entornos de aprendizaje alternativos como en procesos grupales, de orientación, acompañamiento o tutoría.*

*Conforme al Modelo Educativo, el docente es considerado como una persona dispuesta a aprender y que se esmera en que sus estudiantes aprendan, a partir del acompañamiento en su crecimiento personal, profesional y social. El docente "apoya en los procesos cognitivos, es un educador y requiere facilitar el proceso para que sus estudiantes construyan sus propios aprendizajes, al intervenir con mediaciones pedagógico-didácticas adecuadas a los distintos tipos de contenidos". El docente genera las condiciones a partir de sus relaciones con el contenido, los estudiantes, sus pares, el contexto para que quien aprende potencie las capacidades y valores acordes al perfil de egreso, lo cual constituye la promesa de toda institución educativa.*

*El docente lasallista en el ejercicio de su práctica educativa y por ende en el Campus Virtual, tiene como objetivo lograr que el estudiante que egrese de un programa de licenciatura o de especialidad en la Universidad La Salle, posea los siguientes perfiles:*

- *Una persona con una sólida formación profesional apoyada en el desarrollo científico, tecnológico y de las humanidades, con pensamiento complejo y sistemático que le permita problematizar su entorno, bajo perspectivas integradoras y que propicie soluciones innovadoras y sustentables.*
- *Una persona autónoma, con un pensamiento propio, que se reconoce digna, capaz de construir ambientes colaborativos e inclusivos, de trabajar a favor de la equidad, la solidaridad y la armonía social, con orientación ética-cívica, dispuesta al diálogo; que valora sus propios orígenes, y es responsable con su entorno local y global; y*

- *Una persona flexible y propositiva que afronte la incertidumbre con capacidad emprendedora para participar en la construcción de un futuro esperanzador en su entorno, como producto de su generosidad, la confianza en sí mismo y en el prójimo.*
- *El profesor o docente mediador, es la persona que durante el proceso de enseñanza y aprendizaje realiza funciones pedagógicas al transferir sus saberes, conocimientos, valores y orientaciones a los estudiantes.*
- *Es el experto en los contenidos y quien organiza y guía las actividades con los estudiantes. Algunas de sus funciones son planear, desarrollar, evaluar y liderar los procesos educativos, dar seguimiento a las evidencias de aprendizaje de los estudiantes, brinda asesoría y retroalimenta.*

*La Universidad La Salle México, concibe la tutoría como una gran responsabilidad del docente mediador, quien genera las condiciones para que el estudiante desarrolle su sentido de vida, experimente el trabajo colaborativo, fortalezca el pensamiento crítico y creativo y promueva estilos de vida saludables.*

El docente en línea es la persona que durante los procesos de enseñanza y aprendizaje realiza funciones pedagógicas al compartir sus conocimientos y orientar a los estudiantes.

Es el experto en los contenidos de la asignatura o módulo, o bien un experto en el aprendizaje por vía telemática (o ambas cosas) y quien organiza y dirige las actividades con los estudiantes a través del diseño instruccional en la plataforma educativa institucional.

En la formación a distancia es muy habitual que el profesor lo sea de asignaturas que no ha preparado. En este caso, conocerá la materia, aunque ya no será imprescindible que sea tan experto en la misma. Será una persona capaz de entender cómo la tecnología le ayuda en su labor de profesor al facilitarle formar un número ostensiblemente mayor de estudiantes. Deberá ser un experto en el método pedagógico que deba seguir, condicionado por el material didáctico de que disponga y por las directrices institucionales. Si se proponen modelos pedagógicos constructivistas, basados en escenarios y socráticos, el profesor deberá ser altamente cualificado pedagógicamente y necesitará un tiempo de experiencia antes de conseguir resultados con sus estudiantes. Pero dispondrá de muchos datos sobre ellos, una biblioteca de sus estudiantes como decía anteriormente. Será un profesional del aprendizaje.

El perfil de profesor en línea puede ser muy diferente al de la formación presencial, y lo más habitual es que grandes profesores presenciales no sean buenos profesores en línea y viceversa.

El profesor en línea tiene un perfil muy diferente al docente presencial tradicional que basa su docencia en las clases magistrales, pero no tanto al docente presencial que utiliza metodologías activas en clase.

Es imposible definir las funciones del profesor en línea de manera general y para cualquier metodología. Como se ha explicado en los diferentes modelos instruccionales, las funciones del profesor serán diferentes y pueden distinguirse las siguientes:

- 📌 Tutor. Persona que se ocupa del trayecto del estudiante durante su estancia en la Universidad. Le asesora para escoger asignaturas, a realizar y solucionar sus trámites burocráticos, etc. No tiene por qué estar relacionado con las asignaturas.
- 📌 Autor. Profesor autor de los contenidos y actividades de las asignaturas.
- 📌 Mentor horizontal. Persona que acompaña al estudiante en el desarrollo de sus capacidades en las asignaturas. Experto en la formación en línea.
- 📌 Mentor vertical. Persona experta en ciertas competencias y contenidos, pero no necesariamente experto en formación en línea.

Es posible que una misma persona desarrolle más de uno de estos roles.

## PROCESOS DE FORMACIÓN PERMANENTE DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN EN LÍNEA

La educación en línea ya cuenta con una historia superior a 20 años, y ahora ya es fácil encontrar y contratar a profesores con experiencia en la educación en línea.

Sin embargo, la mayoría de los profesores universitarios solamente tienen experiencia presencial y muestran prejuicios respecto de la educación en línea al concebirla como algo basado en subir los contenidos en pdf, contestar dudas y hacer exámenes o cuestionarios vía *web*.

El esfuerzo para desterrar estos mitos en el imaginario docente, y la necesidad de adaptar a los profesores a metodologías que desconocen pasa por la formación.

Deben crearse cursos en línea para formar a los profesores en las metodologías y herramientas de los diseños instruccionales de la Universidad La Salle México.

El tiempo es un valor y, aunque es interesante, no es adecuado dar un repaso general a todas las posibilidades de la educación en línea. Es mejor ceñirse a los modelos definidos de manera que los profesores puedan aplicar inmediatamente sus nuevos conocimientos.

Asimismo, lo más recomendable es que este programa se inicie muy poco antes de que el profesor empiece su labor, y que se alargue durante las primeras semanas de su curso. De esta manera, al profesor le surgirán problemas y se encontrará ante la necesidad de resolverlos. Es la formación que Roger Schank llama “aprendizaje natural sobre una base de necesidad” (Schank R., 2015).

La formación al profesorado debe hacerse simultáneamente al trabajo de este y no mucho tiempo antes.

El programa de formación debe ser activo, donde el profesor haga lo que debe hacer en su asignatura y comprenderá cuando menos las siguientes capacidades:

- 📌 Tecnológicas

- ~ Subir documentos a la plataforma
- ~ Crear foros y debates
- ~ Crear cuestionarios
- ~ Subir calificaciones
- ~ Planificar, crear y operar en sesiones síncronas
- 🔴 Metodológicas
  - ~ Promover actividad
    - Dinamizar debates y grupos de trabajo
    - Fomentar la entrega de materiales
  - ~ Interpretar los análisis estadísticos sobre el aprendizaje de los estudiantes
  - ~ Personalizar actividades en función de la evolución de los estudiantes
  - ~ Autoevaluar la actividad de la asignatura
  - ~ Imprimir el carisma lasallista en las asignaturas

En el caso del aprendizaje basado en historias, el aprendizaje del profesor se hace siguiendo la misma metodología: *aprender haciendo*. Es decir, el profesor es primero estudiante para pasar a ser después profesor. Esto que es natural en esta metodología puede generalizarse y aplicarse también a las otras.

## REMUNERACIÓN DEL PROFESORADO

La idiosincrasia de la formación en línea hace inadecuado el pago por horas habitual en los profesores presenciales.

En la mayoría de programas en línea, especialmente al principio, las funciones del profesorado en línea se reducían a la resolución de dudas y la corrección de exámenes. El cómputo del tiempo que dedicaba el profesor a estas acciones es imposible de gestionar para la Universidad y el pago era habitualmente un tanto por estudiante.

Actualmente, la exigencia al profesor en línea es mucho mayor y deberá asumir las tareas descritas en el apartado anterior. La manera más eficiente que se ha demostrado para valorar y determinar los honorarios de los profesores es a través del logro de objetivos.

Por ejemplo, en una clase con  $N$  estudiantes, donde se pretenda que los estudiantes sigan la evaluación continua, sean participativos en los foros y se realicen sesiones síncronas se puede considerar el siguiente sistema de pagos:

Incentivos per:	mínimo obligatorio	> mínimo	máximo
Correcciones de evaluación continua	# alumnos	\$ 200*(1-exp(-N/10)) por trabajo	\$5000*(1-exp(-N/10))
Mensajes en los foros	3N	\$100*(1-exp(-N/10)) por mensaje	\$5000*(1-exp(-N/10))
60%+ presentados a eval. Continua		\$(% presentados - 60)*500*(1-exp(-N/10))	\$5000*(1-exp(-N/10))
Clases síncronas	0	\$300/hora	\$1500

En este ejemplo, se han utilizado funciones exponenciales inversas para establecer máximos en los incentivos que no se puedan superar: \$5000 para los tres primeros ítems. Sin embargo, lo relevante es que se puedan aplicar fórmulas en función de los objetivos deseados.

El pago a los profesores debe depender del número de estudiantes y de la consecución de objetivos.

## PAGOS

La remuneración al profesorado en línea tendrá unas características diferenciadas a los del profesorado presencial, ya que el concepto “hora” pierde sentido en la formación en línea. En el apartado profesorado se verá un ejemplo.

La Universidad asegurará el pago en tiempo y forma a los colaboradores por los servicios pactados al utilizar medios electrónicos a través de las Instituciones de Créditos, tanto en el nivel nacional como internacional.

Para colaboradores que se encuentren en territorio nacional su pago se realizará por transferencia electrónica, si fuera por la contratación de sueldos y salarios en una cuenta de nómina de Banco Santander, o bien, si fuera por honorarios, el pago se realiza por Spei a cualquier Institución de crédito nacional.

Para el caso de los colaboradores fuera de territorio nacional, su pago se realizará a través de transferencia internacional, por medio de intermediación de Casa de Bolsa.

Los seguros de gastos médicos estándar en la enseñanza presencial no tienen equivalencia directa en la educación en línea. Se considera que los estudiantes de esta modalidad y los colaboradores contratados bajo el esquema de honorarios no contarán con este servicio. Únicamente los colaboradores bajo el esquema de sueldos y salarios contarán con esta prestación laboral.

## CONTRATACIONES

La educación en línea afecta a los docentes. No solamente son los estudiantes los que trabajan remotamente, sino que también lo hacen los profesores. De hecho, este trabajo es muy atractivo para profesores que se encuentran en diferentes circunstancias, entre otras:

- Vivienda lejana al campus
- Conciliación de la vida laboral con la vida familiar
- Dificultades de desplazamiento
- Profesores extranjeros que con facilidad pueden adquirir currículum y experiencia internacional

Y también es beneficioso para la Universidad que puede consolidar un claustro internacional a un costo razonable.

Teniendo en cuenta que el profesorado puede ser internacional y que no se va a desplazar al campus, hay que definir una estrategia de contratación diferente a la del campus presencial.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación del profesorado ha de ser telemático y debe facilitar la incorporación de profesorado internacional.

Este último punto implica aspectos legales, ya que deben definirse los requerimientos que debe cumplir el profesorado extranjero para cada titulación, y también aspectos económicos, ya que las condiciones salariales en diferentes países pueden ser extremadamente diferentes, y deben considerarse si no quieren desperdiciarse las posibilidades que ofrece la formación en línea.

En la Ilustración 51 se muestra un algoritmo en el que se sistematiza la contratación del profesorado en este nuevo modelo.

Este proceso deberá presentar una bifurcación para poder trabajar con profesores nacionales y extranjeros.

En general el proceso debe empezar con la redacción de la descripción del trabajo del profesor/a que se requiere y su publicación en la *web*. La publicación en la *web* institucional de la Universidad es necesaria, pero no suficiente. Así que habrá que enlazarla en portales de búsqueda de trabajo general (Linkedin u otros), pero también en redes propias de profesores, como, por ejemplo, (ResearchGate, s.f.). Sin embargo, la mejor fórmula para la búsqueda de profesores son las redes de contactos del personal que ya trabaja en la Universidad La Salle (grupos de Facebook, compañeros de congresos, contactos telefónicos, etc.).

Una vez publicadas las ofertas, el portal *web* de la institución debe facilitar un formulario para que los candidatos introduzcan sus datos y un espacio *web* para depositar los títulos académicos y demás acreditaciones universitarias o laborales que se soliciten. Este proceso debe ser 100%

telemático y debe evitarse a toda costa que los profesores deban presentar sus originales. Difícilmente un profesor de otro país asumirá el riesgo de enviar físicamente el original de sus títulos a México.

Este proceso de recepción de candidaturas en línea será seguido por el de selección a cargo del comité establecido al efecto por la Universidad La Salle.

A los profesores seleccionados se les comunicará vía correo electrónico y, si es posible, whatsapp la noticia de su selección junto a las condiciones laborales recogidas en el contrato. Se pondrán todos los medios legales posibles para facilitar la firma electrónica y evitar el envío y retorno de contratos firmados a mano.

Según información recibida de los responsables de Capital Humano y Administración de la Universidad, si los contratos son mercantiles, este proceso es más ágil.

En este momento se hace la bifurcación. En caso de que se requiera que la Secretaría de Educación Pública valide los títulos académicos de los profesores extranjeros, la Universidad La Salle realizará los trámites necesarios. Una vez homologados, los profesores extranjeros pasan a ser iguales que los nacionales.

El siguiente paso será la solicitud al profesor de la información bancaria.

La Universidad establecerá los mecanismos para que profesores nacionales y extranjeros reciban sus honorarios en sus cuentas bancarias en forma transparente.

La Universidad enviará al nuevo profesorado las credenciales que certifican su nueva posición como profesor.



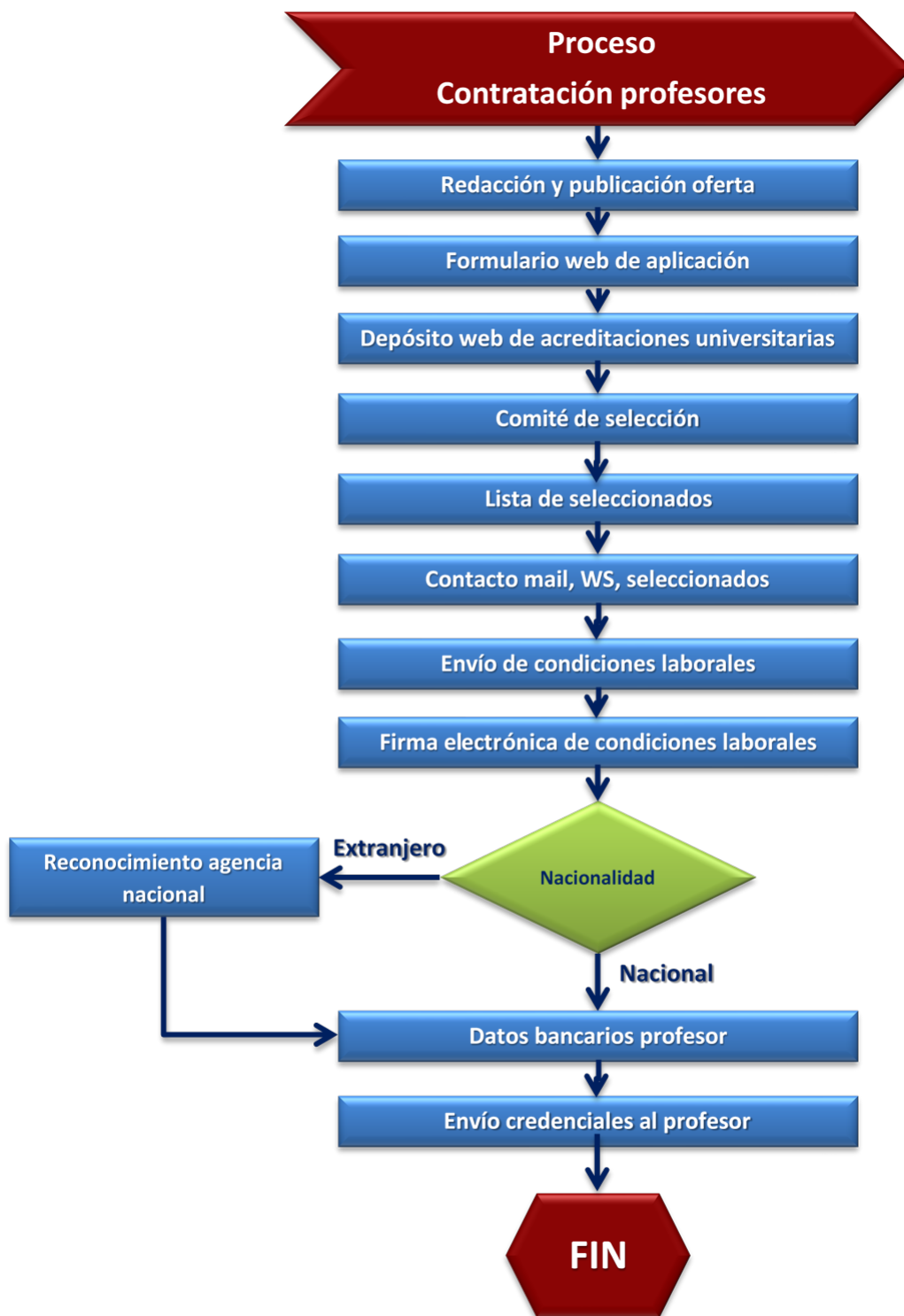


Ilustración 51. Algoritmo del proceso de contratación de profesores.

## VINCULACIÓN

Todos los apartados anteriores han sido concebidos pensando que todas las acciones conducentes a ofrecer programas en línea serán realizadas internamente en la Universidad, pero siguen perfectamente vigentes si algunas de las acciones son realizadas por otras instituciones.

Los contratos de vinculación pueden afectar y favorecer cualquiera de estas acciones y deben incorporarse al plan financiero.

En (Vicent, Encuentro X. IALU., 2012) se muestran las diferentes áreas en las que se pueden establecer vinculaciones con socios, y en (Vicent, IX Reunión Nacional y III Internacional de la Red Lasallista, 2011) diferentes modelos concretos de colaboración en función de qué área se vincula.

Las áreas de un programa a desarrollar serán:



Ilustración 52. Componentes de un programa formativo.

Y cada una de ellas puede realizarse en una institución diferente, lo que da lugar a diversos tipos de convenios.

Veamos ejemplos:

---

CONVENIO COMERCIAL



Ilustración 53. Convenio comercial.

---

CONVENIO DE USO DE CONTENIDOS



Ilustración 54. Convenio de contenidos.

El convenio por uso de tecnología sería equivalente.

---

## DOBLE TITULACIÓN Y DIPLOMA INTERUNIVERSITARIO

Los convenios de doble titulación son los más complejos, especialmente en el caso que sean formales pues ambas universidades deberán superar los procesos de acreditación de sus agencias (a menos que se opte por una agencia acreditadora internacional).

En estos convenios, el diploma es compartido entre ambas instituciones, así como la promoción y el marketing, y normalmente el profesorado, mientras que los contenidos y la tecnología pueden ser desarrollados por una única institución. Por ejemplo, podría ser:



Ilustración 55. Convenio de doble titulación.

---

## PRÁCTICAS

No ocurre en todos los programas formativos, pero algunos de ellos pueden incorporar prácticas en empresas o instituciones en su currículum. En este caso sería necesario añadir este concepto a las áreas ya conocidas de diploma, promoción, marketing, profesorado, contenidos y LMS.

---

## ACUERDOS ECONÓMICOS ENTRE LOS CONVENIOS

No hay ninguna norma sobre qué tipo de intercambio económico debe establecerse entre ambas (o más) instituciones. Son acuerdos libres que dependen de la voluntad de las partes y de los requerimientos legales.

Los más habituales son de dos tipos:

- 🔴 Pago por servicio
- 🔴 Participación de ingresos (o beneficios)

En el pago por servicio, la Universidad propietaria del programa paga a la que le presta un determinado servicio, la cantidad que ambas acuerden. Es una relación cliente-proveedor.

En la compartición de ingresos, se establece una relación del estilo *joint venture*, donde ambas instituciones se arriesgan a un proyecto en conjunto. Para este proceso es necesario establecer qué peso tiene cada área en la prestación del servicio. El peso debe estar relacionado con el valor que da cada área al programa global.

Por ejemplo, se podría establecer que el valor del diploma, de la promoción, el marketing y el profesorado representan respectivamente el 20% del valor económico del programa, que los contenidos el 15% y el LMS el 5%.

Si se acuerda un convenio de doble titulación, el reparto de ingresos se hará como sigue:



Ilustración 56. Reparto de ingresos en un convenio de doble titulación.

Que aglutinada es:



Ilustración 57. Reparto de ingresos.

Si asumimos que las tareas compartidas: diploma, promoción, marketing y profesorado se desarrollan al 50%, el reparto de costos sería como sigue:

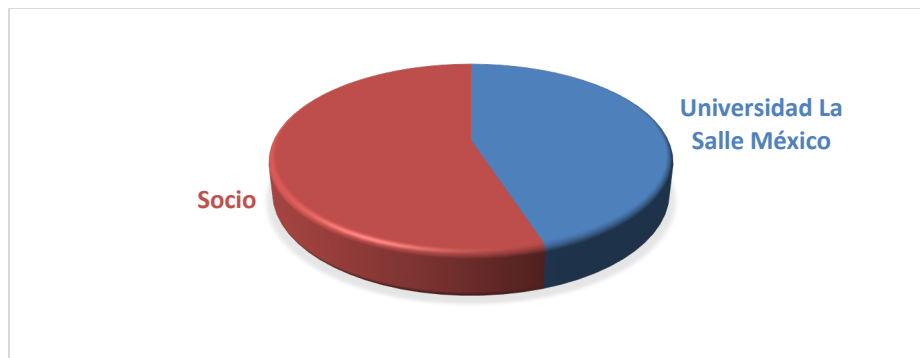


Ilustración 58. Reparto de ingresos.

Esto es por supuesto una simplificación, porque se considera idéntico el valor de las dos instituciones, es decir, que los títulos o los profesores tienen el mismo valor. Pero hay que considerar que los diplomas de los diferentes países tienen diferentes valores de mercado. Los títulos estadounidenses son apreciados en una gran parte del planeta, mientras que los títulos universitarios de muchos países de África gozan de escaso reconocimiento exterior.

En resumen:

Las vinculaciones pueden afectar a todas las áreas de un programa académico. Hay que establecer convenios en la forma de pago por servicios o reparto de ingresos.

## INVESTIGACIÓN

La investigación entró de lleno en el mundo universitario con Von Humboldt en el siglo XIX (Vicent L. , 2017). Él incluyó la investigación en la misión de la Universidad y esta pasó a ser no solamente una difusora de conocimiento, sino también una creadora.

En América existe la distinción entre las universidades de investigación y las universidades de docencia con un profundo debate muy popular en la prensa sobre qué es mejor, cuando realmente todo tiene pros y contras (Kings Education) (Cahn, 2002).

En Europa esta distinción no es tan habitual, ya que no se comprende una Universidad sin su misión de investigación. Sin embargo, las universidades en línea no salen bien paradas en los logros de investigación en los rankings (CRUE, 2016), y especialmente aquellas con ánimo de lucro hacen una mínima investigación básicamente para cubrir el expediente.

La Universidad La Salle México ha sido tradicionalmente una Universidad de docencia. Los últimos Rectores han apuntado, sin embargo, hacia la investigación como un camino en el que adentrarse. Sin embargo, aún hoy en día son muy patentes las dificultades que sufre la Universidad para conseguir financiación para la investigación por parte de los estamentos públicos mexicanos.

Aún a pesar de este escenario, la apuesta por la investigación en la Unidad de Formación en Línea puede ser muy beneficiosa para la Universidad y debe desarrollarse en dos sentidos:

El primero es desarrollar un plan que permita que la educación en línea sea objeto de estudio, y debería perseguir los siguientes objetivos:

- 📌 Contener el conocimiento más actual sobre el estado del arte de la formación en línea en el mundo.
- 📌 Participar en las redes de investigadores internacionales sobre formación en línea.
- 📌 Trasladar a la formación en línea de la Universidad los conocimientos obtenidos mediante los programas de investigación, de manera que profesores y estudiantes se beneficien y estén en una Universidad líder.
- 📌 Ser referentes sobre la formación en línea dentro de la Asociación Internacional de universidades Lasallistas.

Lograr estos objetivos no es tarea de un día, pero las acciones que se proponen para conseguirlos son los siguientes:

- 📌 Abrir una línea de investigación de formación en línea en la Universidad La Salle México.
- 📌 Abrir un doctorado sobre formación en línea (puede ser dentro del de educación).
- 📌 Disponer de dos doctorandos que investiguen sobre formación en línea.

- Participar en proyectos internacionales competitivos financiados sobre investigación en formación en línea.
- Establecer un esquema de transferencia de la investigación a los responsables de la formación en línea de la Universidad, por ejemplo, con sesiones mensuales de un día de trabajo conjunto.

El segundo sentido es que los programas seleccionados en esta modalidad desarrollen investigación disciplinar considerando las líneas de investigación definidas desde la planeación curricular. Esto debe abarcar las condiciones propias de esta dinámica en función de promover la generación de conocimiento y los espacios de discusión necesaria para la reflexión, análisis y construcción del conocimiento. En este sentido es importante trabajar en un plan estratégico más detallado para lograr los objetivos propuestos



## ORGANIZACIÓN

La formación en línea abarca los mismos procesos que la formación presencial, aunque con diferentes objetivos y desarrollados de diferente manera.

Esto implica una organización importante. Habitualmente las universidades presenciales han concebido el área o departamento de formación en línea como un servicio transversal a la institución que sirve a las facultades cuando ellas quieren lanzarse a esta nueva modalidad.

Si bien las estadísticas muestran cómo el mercado de la formación en línea está dominado por las universidades exclusivamente en línea en los países donde está más desarrollada: Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Canadá, Holanda, Italia y España (Distance Learning Portal) (CRUE, 2016). En estas universidades, todos los servicios están alineados con este canal (internet) y no se crean las ambigüedades sobre educación presencial y en línea.

Las razones parecen simples. El estudiante y el profesor son diferentes en las modalidades presenciales y en línea. El mercado de estudiantes cambia radicalmente de una modalidad a otra. Cuando un único departamento de promoción apunta a ambos mercados requiere que ese departamento se desglose en dos. En el fondo, serán dos departamentos. Y lo mismo podemos argumentar en el nivel de profesorado, tecnología o cualquier otra área.

Las autoridades de la Universidad La Salle México determinaron que la formación en línea de la Universidad sea una unidad de negocio. Esto implica que se le van a exigir resultados económicos y no solamente académicos al responsable del área, llámese *Decano, Director* o *Coordinador*. Será, pues, responsable de todas las acciones y equipos de trabajo de los que dependan resultados académicos y económicos.

Así, bajo la dirección del responsable de formación en línea de la Universidad La Salle México estarán áreas de tecnología en línea, profesorado en línea, diseño instruccional en línea, finanzas del área en línea, administración, marketing y promoción de los programas en línea.

En la estancia presencial en México, se presentó la organización del equipo responsable de la formación en línea de la Universidad a la Junta de Áreas:

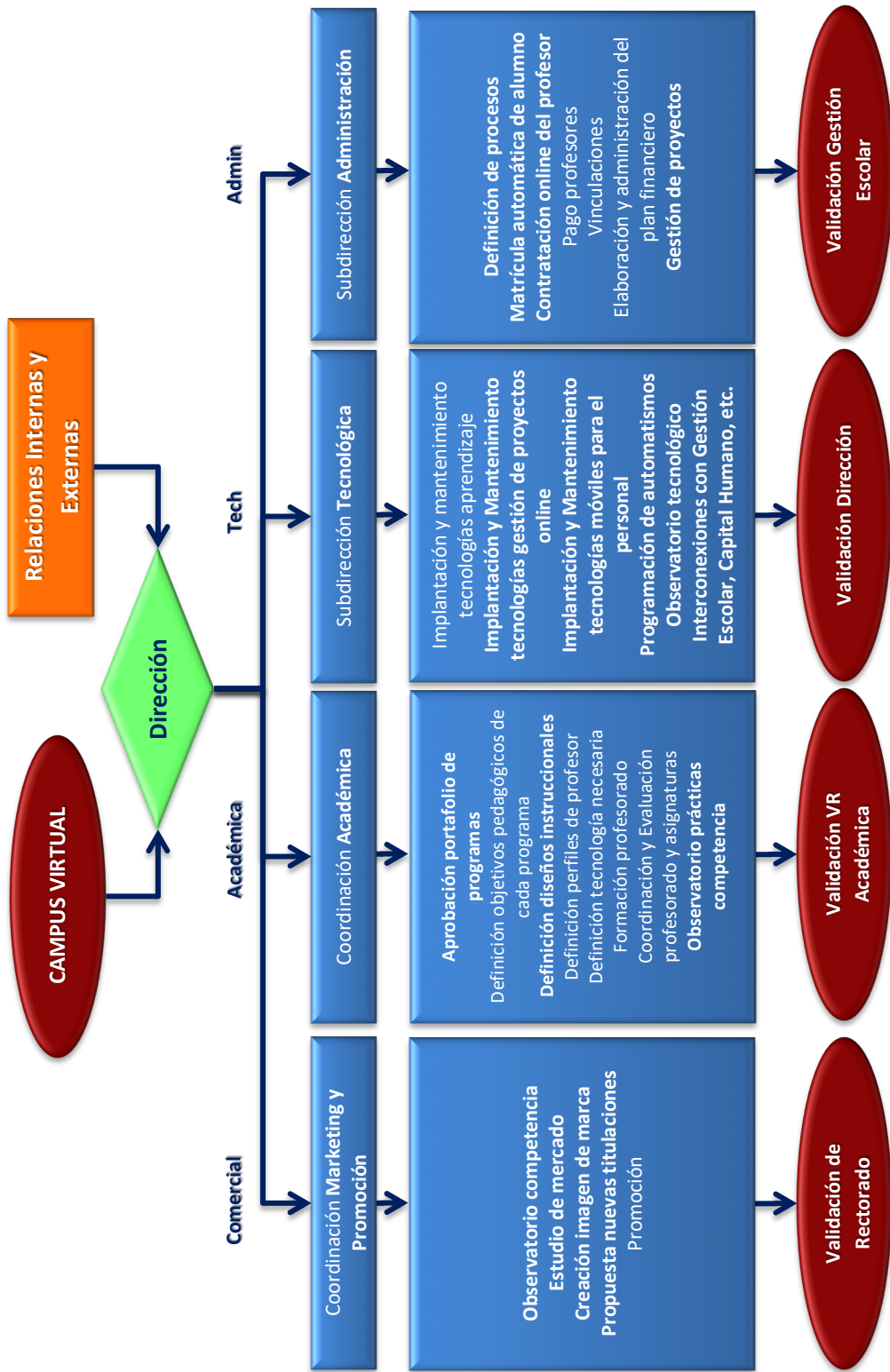


Ilustración 59. Organización del equipo de formación en línea.

En este esquema se divide la Unidad de Formación en Línea en cuatro subáreas:

- Coordinación de Marketing y Promoción
- Coordinación Académica
- Coordinación Tecnológica
- Coordinación de Administración

que realizarán todos los procesos necesarios para llevar a cabo estos programas descritos en:



Ilustración 6o. Esquema de la Unidad de Formación en Línea.

El ingreso de estudiantes será responsabilidad del área de marketing y promoción.

El producto es la formación, que contendrá el diseño instruccional, el proceso de aprendizaje de los estudiantes (también la formación integral), el diploma (con sus acreditaciones) y la plataforma tecnológica. El producto dependerá del área académica y del soporte que ofrezca el área tecnológica.

Pero el área tecnológica no deberá únicamente satisfacer las necesidades del producto, sino de toda la cadena de producción, desde la decisión de qué programas ofertar, al proceso de promoción, la gestión escolar, los pagos, etc.

El área de administración es la parte menos especializada en la educación en línea. Sin embargo, debe estar muy formada en finanzas y la gestión de proyectos. Esta área debe guiar todo el proceso de creación, producción y explotación de un programa.

Administración y Tecnología son dos áreas básicas sobre las que pivota toda la organización, mientras que marketing y promoción, y academia tienen tareas más separadas.

El área de marketing y promoción tendrá las siguientes funciones:

- 🔴 Proponer nuevas titulaciones:
  - Observatorio competencia
  - Estudios de mercado
- 🔴 Proponer lugares dónde promocionar los programas
- 🔴 Definir cuáles acreditaciones serán las más adecuadas para cada programa
- 🔴 Crear la imagen de marca
- 🔴 Definir y ejecutar el plan de promoción

La imagen de marca deberá ser validada por las máximas autoridades de la Universidad o por la persona(s) responsable de la marca general de la Universidad.

Esta área será fundamental para garantizar la viabilidad de los programas. Es habitual que sean las áreas académicas las que propongan titulaciones y puede ser así, pero no deben llevarse a cabo sin las comprobaciones de que existe demanda para ellas. Hay que evitar a toda costa aquella famosa frase de *Les Luthiers*: "se puso a vender botas de potro; pero le fue mal: la mayoría de los potros andaban descalzos".

Sin embargo, será la Academia la que dictamine finalmente si los programas propuestos por Marketing y Promoción pueden ser ofertados por la Universidad. Así, el área académica se encargará de:

- 🔴 Aprobar internamente el portafolio de programas
- 🔴 Aprobar internamente las acreditaciones propuestas
- 🔴 Definir los objetivos pedagógicos de cada programa
- 🔴 Definir los diseños instruccionales
  - Definir perfiles de profesor
  - Definir la tecnología necesaria
- 🔴 Dirigir la formación al profesorado
- 🔴 Coordinar y evaluar el profesorado y asignaturas
- 🔴 Observar las prácticas competencia

Todas estas aprobaciones deberán ser validadas por la Dirección de la Unidad de Formación en Línea y por la Vicerrectoría Académica de la Universidad.

El área tecnológica tiene una función fundamental en el sentido esencial de la palabra. Es el edificio de la Universidad. Quizá sea el área de trabajo menos vistoso porque si funciona bien es casi invisible y es el foco de todas las críticas cuando funciona mal.

La tecnología va a ser utilizada por el personal laboral de la unidad y por los estudiantes, los clientes. La prioridad es que estos últimos no experimenten fallos.

Sus funciones son:

- ❶ Implantar y mantener tecnologías aprendizaje
- ❷ Programar automatismos
  - Evaluación de los estudiantes
  - Evaluación de los profesores
  - Evaluación de los programas
  - Pagos a profesores en función de objetivos
- ❸ Programar las interconexiones con Gestión Escolar, Capital Humano, etc.
- ❹ Implantar y gestionar de tecnologías para la gestión de clientes (CMS)
- ❺ Implantar y gestionar de tecnologías para la administración (ERP)
- ❻ Implantar y gestionar las tecnologías gestión de proyectos *online*
- ❼ Implantar y gestionar tecnologías móviles para el personal
- ❽ Observar los avances de las tecnologías para las funciones anteriores

Por último, el área de administración debe descargar a todas las áreas especialistas (las otras tres) de las tareas de seguimiento, organización, gestión, etc.

- ❶ Dirigir el seguimiento de los procesos de:
  - Creación de un nuevo programa
  - Matrícula automática de estudiante
  - Contratación online del profesor
  - Pago profesores
  - Vinculaciones
- ❷ Elaborar y administrar el plan financiero
- ❸ Gestionar los proyectos

Esta área deberá negociar con otras áreas generales de la Universidad para que puedan adaptarse a las necesidades de la formación en línea. En primera instancia deberá negociar con Gestión Escolar y con el Área de Administración en la adaptación de sus procesos. Es importante que este Coordinador defina métodos ágiles para la gestión de proyectos y fortalecer la competitividad de la unidad.

Todas las áreas reportarán a la Dirección de la Unidad de la Formación en Línea (o del *Campus Virtual* en la terminología original).

La Dirección deberá actuar como el Director General de una empresa con competencias limitadas al estar inserta dentro de una empresa más grande que es la Universidad. La dirección reportará académicamente a la Vicerrectoría Académica y financieramente a la Contaduría General.

Sus funciones serán:

- Dirigir a los cuatro directores de área
- Validar todas las decisiones de la Unidad
- Trabajar por la calidad de la educación
- Trabajar por la sostenibilidad financiera de la Unidad
- Promocionar la Unidad de Formación en Línea y sus programas
  - en foros lasallistas y no lasallistas
  - en prensa como experto en la formación en línea
- Negociar las vinculaciones
- Reportar a la Vicerrectoría Académica, Contaduría y Rectoría

Existirán en la Unidad de Formación en Línea cinco posiciones de gran responsabilidad que serán las garantes que el sistema funcione. En cada una de las áreas, deberá contratarse a las personas necesarias para el desarrollo de las tareas.

## PLAN FINANCIERO

La Administración de la formación en línea debe diseñar, ejecutar y controlar el plan financiero del área.

En el apartado *planificación financiera del programa* ya se detalló cómo preparar la planificación de una licenciatura, una maestría o cualquier programa en línea.

Si se atribuyen a cada programa los costos indirectos, el plan financiero global será simplemente el agregado los planes financieros de todos los programas.

De esta manera se simplificará la gestión y se facilitará la toma de decisiones sobre cuáles programas son cruciales para la sostenibilidad y rentabilidad del área y cuáles no.

### COSTOS INDIRECTOS

La Unidad de formación en línea tiene unos costos estructurales que básicamente se desglosan en capital humano, recursos (instalaciones y materiales) y gastos de marketing, que podemos simplificar en una tabla como la que sigue (los números no tienen por qué reflejar la realidad):

		Número	Sueldo	Prestaciones	Costos Indirectos capital humano	Total materiales	Años Amortización	Total anual
Capital humano	Dirección	1	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$360.000			\$ 2.160.000
	Coordinadores	4	\$ 720.000	\$ 360.000	\$180.000			\$ 5.040.000
	Otros	10	\$ 240.000	\$ 120.000	\$ 72.000			\$ 4.320.000
Estructura					\$ 3.000.000	5		\$ 600.000
Marketing general								\$ 600.000
Costos Servicios generales de la Universidad								\$ 600.000
<b>Total Costes Indirectos anual</b>								<b>\$ 13.320.000</b>

Ilustración 61. Posible distribución de costos indirectos.

En capital humano deben incluirse todas las personas no directamente relacionadas a un programa. El que pertenece al equipo directivo debe ser del máximo nivel si se pretende entrar con éxito a nuevos mercados. Es habitual, especialmente en el personal de promoción, ofrecer bonus por la captación de nuevos estudiantes. Estos bonus pueden aplicarse a todas las áreas por buen rendimiento.

Las inversiones en estructura deben amortizarse en diversos años: estudios de grabación, tecnología, ordenadores, etc.

El marketing hay que diferenciarlo en dos partidas: el de los costos directos de cada programa y el del marketing general de la formación en línea. En este marketing se incluirán los gastos de viajes y de relaciones que deberá realizar el equipo de la unidad.

Por último, existen numerosos servicios de la Universidad que el equipo de la formación en línea utilizará: despachos, suministros, etc., que deben contabilizarse.

*Todas las afirmaciones y opiniones de este documento están vertidas bajo el honesto saber y entender del consultor, fruto de la experiencia y conocimiento que sobre las universidades en línea y sobre La Salle ha adquirido desde 2001.*

*En Barcelona, a 31 de mayo de 2018. Lluís Vicent.*



## BIBLIOGRAFÍA

- ABET. (s.f.). Obtenido de <http://www.abet.org/>
- Cahn, P. S. (04 de 03 de 2002). *Teaching Versus Research*. Obtenido de <https://www.chronicle.com/article/Teaching-Versus-Research/45969>
- Canestrari, R. E. (1963). Paced and self-paced learning in young and elderly adults. *Journal of Gerontology*, 165-168. .
- Centro Internacional de Educación a Distancia. (2017). *Guía de diseño instruccional. (2017)* . . Sin publicar.
- CRUE. (2016). *La universidad española en cifras 2015/2016*. Obtenido de [http://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Publicaciones/Universidad%20Española%20en%20cifras/UEC\\_Digital\\_WEB.pdf](http://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Publicaciones/Universidad%20Española%20en%20cifras/UEC_Digital_WEB.pdf)
- Customer Relationship Manager*. (s.f.). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)
- Fonseca, D., Canaleta, X., Vicent, L., Llebaria, M., Waguih, H., Paolo Tacchi, . . . Miraglia, P. (2017). *Mejoras en la motivación y el rendimiento de los estudiantes de formación profesional mediante el uso de métodos inmersivos en entornos internacionales*. Andorra: Universitat Oberta La Salle.
- Fonseca, D., Climent, A., Vicent, L., & Canaleta, X. (2016). Learning4Work. Designing a New Evaluation System Based on Scenario Centered Curriculum Methodology: The Pre-test. *Learning and Collaboration Technologies. LCT 2016. Lecture Notes in Computer Science, vol 9753*. Springer.
- Font, L. (15 de 05 de 2018). El MBA tradicional está en decadencia. *Expansión*.
- Gumara, X., Vicent, L., & Segarra, M. (2008). QTI Result Reporting Stats Engine for Question-Based Online Tests. *Proceedings of Eighth IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies*.
- Hernández-Levi, B. (s.f.). *Modalidades alternativas y estrategias de aprendizaje-enseñanza para la educación a distancia*. Ciudad de México: De La Salle Ediciones.
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Parsing>. (s.f.).
- Kings Education*. (s.f.). Obtenido de <https://www.kingseducation.com/kings-life/2015/12/11/us-liberal-arts-colleges-vs.research-universities5-key-differences/>
- Knowles, M. (1975). *Self-Directed Learning* . *Cambridge Adult Education*.

- La Salle. (2009). *Experiential MBA online*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=hNC8pa6mQpw>
- LMS. (s.f.). Obtenido de Learning Management System: [https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_gesti3n\\_de\\_aprendizaje](https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti3n_de_aprendizaje)
- Lucas, M., & Vicent, L. (2007). Análisis de perfiles de asignaturas a partir de parámetros objetivos obtenidos automáticamente en una plataforma de formación. *eUniverSAL e-Learning*, 76-79. doi:ISBN
- M. Carmen de Urquijo, J. U. (2016). *Modelo pedag3gico para modalidades alternativas de la Universidad La Salle*. Universidad La Salle.
- Muñiz, M. (26 de 09 de 2017). El 'e-learning', un modelo de formación que gana cada vez más adeptos. *El Mundo*, págs. <http://www.elmundo.es/extras/formacion-online/2017/09/26/59c90a1ca4741900e8b4601.html>.
- Project Management Institute*. (s.f.). Obtenido de <https://americalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>
- Ramírez, D. R. (s.f.). *Estrategias de evaluación en entornos educativos a distancia*. De La Salle.
- ResearchGate*. (s.f.). Obtenido de <https://www.researchgate.net>
- San Juan Bautista de La Salle. (s.f.).
- Schank, R. (16 de 12 de 2015). *Learning by doing*. Obtenido de <http://www.englishexpert.de/learning-by-doing/>
- Schank, R. C. (2007). The story-centered curriculum. *eLearn magazine*.
- Sharan, S. (1990). *Cooperative learning: Theory and research*. Praeger Publishers.
- Sistemas de planificación de recursos empresariales - ERP*. (s.f.). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_planificaci3n\\_de\\_recursos\\_empresariales](https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_planificaci3n_de_recursos_empresariales)
- Triple Corona. Acreditaci3n escuelas de negocios*. (s.f.). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Triple\\_Corona\\_\(acreditaci3n\\_escuelas\\_de\\_negocios\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Triple_Corona_(acreditaci3n_escuelas_de_negocios))
- Vicent, L. (2004). LaSalleOnLine Enginyeries, en busca de la plataforma id3nea para la educaci3n universtaria a distancia de ingeniería. *Latin Educa*. Buenos Aires.
- Vicent, L. (22 de 09 de 2011). *IX Reuni3n Nacional y III Internacional de la Red Lasallista*. Obtenido de La Salle Open University : <https://www.slideshare.net/secret/gAGVGxXTT1Sthe>
- Vicent, L. (02 de 2012). *Encuentro X. IALU*. Obtenido de La Salle Open University.: <https://www.slideshare.net/lewisvincent37/la-salleopenuniversity-manila-v7>

- Vicent, L. (2016). *La mutación de la Universidad con la aparición de un nuevo elemento en su ADN: lo digital*. Barcelona: ESERP.
- Vicent, L. (2017). *Universidad sin fronteras. Revolución tecnológica. Encajar en un mundo de multinacionales, mooc, públicas, privadas y el puro negocio*. Barcelona: Amazon. Obtenido de <https://www.amazon.com/-fronteras-Revolución-tecnológica-multinacionales/dp/1521399395>
- Vicent, L., Gumara, X., & Fitzgerald, M. (2011). How to provoke creativity and innovation within the classroom by modifying the role of faculty. *Frontiers in Education* . Rapid City, USA: IEEE.
- Vicent, L., Margalef, J., Montero, J., & Anguera, J. (2007). Work In Progress - Developing Transversal Skills In An Online Theoretical Engineering Subject. *IEEE Frontiers in Education Conference*. Milwaukee: IEEE.
- Virginia Tech Math Emporium. (s.f.). Obtenido de <https://www.emporium.vt.edu/>

## AGRADECIMIENTO

Esta obra ha sido coordinada por el Dr. Luis Vicent Safont, quien con su amplia experiencia en el mundo de la Educación Virtual, en el nivel internacional, ha guiado al equipo de La Salle, Ciudad de México, en este gran proyecto del Campus Virtual. Agradecemos mucho al Dr. Vicent su acompañamiento Profesional, Humano y Lasallista en este proyecto educativo.

## COMITÉS

### COMITÉ ACADÉMICO

Mtra. Tere Estrada Alvarado  
Dra. Ma. Del Carmen de Urquijo Carmona

### COMITÉ ADMINISTRATIVO

Mtra. América Castillo Díaz  
Mtra. Lourdes Reséndiz Lecanda

### COMITÉ TECNOLÓGICO

Ing. León Oscar del Río Gómez  
Ing. Enrique Nieto Ledesma

### COMITÉ DE GESTIÓN

Mtro. Raúl Hauser Luna  
Mtra. Ana Marcela Castellanos Guzmán  
Lic. Guadalupe Tapia Hernández

### COMITÉ DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN

Lic. Mijaíl Arturo Eluani Pérez  
Mtro. Hernán Alfredo Nava García

### COMITÉ DE FORMACIÓN INTEGRAL

Lic. Ma. de la Luz Morales Pagaza  
Mtra. Raquel Elías Hernández  
Lic. Adriana Villalobos Barragán

### COMITÉ DE VINCULACIÓN

Mtra. Lourdes Reséndiz Lecanda  
Mtra. Sandra Juárez Gutiérrez

### COMITÉ DE PROMOCIÓN

Mtro. Christian Renato Guzmán Molina  
Lic. Ma. del Rocío Cabrera Merino

### COMITÉ DE NORMATIVIDAD

Lic. Juan Antonio Ordoñez González  
Dra. Ma. Del Carmen de Urquijo Carmona

### COMITÉ DE INVESTIGACIÓN

Dr. Eduardo Gómez Ramírez  
Mtra. Claudia Apolonio López

Dr. Enrique González Álvarez, *fsc*  
**Rector**

Mtro. Jorge Manuel Iturbe Bermejo  
**Vicerrector Académico**

Lic. Roberto Medina Luna Anaya, *fsc*  
**Vicerrector de Bienestar y Formación**

Dr. Lucio Tazzer de Schrijver, *fsc*  
**Director de Comunidad**

Mtra. Ma. Teresa Estrada Alvarado  
**Directora de apoyo académico**

Dra. Ma. del Carmen de Urquijo Carmona  
**Coordinadora Centro Internacional de Educación a Distancia**





[www.editorialparmenia.com.mx](http://www.editorialparmenia.com.mx)