

# **Pedagogía virtual: retos y desafíos**

*Dra. Omayra Caraballo Pagán*

Correo electrónico: ocarabal@ponce.inter.edu

*Universidad Interamericana de Puerto Rico - Recinto de Ponce*

## Resumen

Es evidente que para las instituciones de educación superior los cambios en modelos pedagógicos han redirigido su rumbo, sus planes estratégicos, su misión y visión hacia un ambiente de grandes expectativas altamente cambiantes. La educación a distancia no se contrapone de manera radical a la enseñanza convencional. Ambas se diferencian precisamente por la variedad e intensidad en el uso de los recursos didácticos.

En esta dirección, es importante asegurarse de que no se trata de ofrecer una alternativa más, sino de que las instituciones de educación superior reconozcan cuán necesario es mantener altos niveles de eficiencia e integridad. Esto, porque la educación a distancia formará parte de una inversión no solo de tecnología, sino de buen nombre y posicionamiento en una universidad con una visión estratégica.

**Palabras clave:** educación a distancia, integridad, rendición de cuentas, autenticación, pedagogía virtual.

## Introducción

La educación a distancia es complementaria a la educación de nuestros tiempos y parte natural de la evolución de la educación universitaria (Caraballo, 2012). Esta no finaliza con la mera implantación de un programa, por bueno que este pueda ser. Al adoptarse, se asume un gran compromiso en la rendición de cuentas con los actores de todo proyecto educativo: los estudiantes, la facultad y la administración.

Sin lugar a dudas, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) viabilizan la creación de nuevos

espacios para las relaciones humanas. Esto, trascendiendo hacia la educación, permite el surgimiento de nuevos modelos, espacios y procesos de enseñanza-aprendizaje, rebasando las barreras de tiempo y espacio. Ineludiblemente, la educación a distancia juega un papel protagónico, esto reconociendo su valor pedagógico en la formación de futuros profesionales.

Será trascendental reconocer su valor pedagógico y plantearse que es imperante mantener no solo un alto nivel de competitividad, sino altos niveles de integridad institucional; como una acción de validación constante. Será necesario considerar, por ejemplo:

- Valoración continua del cambio asumido.
- Aceptación de los errores y las responsabilidades que estos conllevan.
- Percepción de los estudiantes y profesores.
- Adopción de las ventajas de las nuevas tecnologías.
- Cambio de mentalidad en las personas.
- Reconocer la competencia.
- Diversificación y transformación de la oferta académica.
- Cambio de roles (administradores, profesores y estudiantes).

Igualmente, será estar conscientes de la necesidad en la formación del personal docente y el personal de apoyo. Algunos de los aspectos podrían incluir:

- Adquisición, integración y capacitación en nuevas herramientas que apoyen la gestión de la educación a distancia.
- Diseño de cursos más dinámicos e interactivos y que sean dirigidos a los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Estrategias pedagógicas aplicables a la virtualidad.
- Gerencia en el salón de clases.

Así bien, será importante preguntarse cuán listos se está para ofrecer servicios homologables a los servicios ofrecidos a la población estudiantil presencial. Y, ante todo, está la gestión, cómo garantizamos la integridad académica e institucional. Todos estos aspectos son los

que se deberán considerar y los que se comparten como experiencia de un campus universitario al sur de Puerto Rico.

## Crecimiento en la demanda de la educación a distancia

Existe un aumento significativo de los estudiantes que optan por tomar cursos en línea, lo que obliga a que haya una transformación que permita atender la creciente necesidad de formación educativa dentro y fuera de Puerto Rico a una población cada más diversa. No cabe de que la educación a distancia ha alcanzado una gran demanda y continúa aumentando. Allen y Seaman (2013) lo validan en un estudio que realizaron de un periodo de 10 años (2002 a 2012). Este estudio reflejó que el 69 % de las instituciones incluidas en el mismo afirman que es fundamental la inclusión de la educación a distancia en sus planes estratégicos. La tabla 1 muestra las tendencias de crecimiento en esta modalidad.

Tabla 1. Matrícula de estudiantes.

Total and Online Enrollment in Degree-granting Postsecondary Institutions – Fall 2002 through Fall 2011

	Total Enrollment	Annual Growth Rate Total Enrollment	Students Taking at Least One Online Course	Online Enrollment Increase over Previous Year	Annual Growth Rate Online Enrollment	Online Enrollment as a Percent of Total Enrollment
Fall 2002	16,611,710	NA	1,602,970	NA	NA	9.6%
Fall 2003	16,911,481	1.8%	1,971,397	368,427	23.0%	11.7%
Fall 2004	17,272,043	2.1%	2,329,783	358,386	18.2%	13.5%
Fall 2005	17,487,481	1.2%	3,180,050	850,267	36.5%	18.2%
Fall 2006	17,758,872	1.6%	3,488,381	308,331	9.7%	19.6%
Fall 2007	18,248,133	2.8%	3,938,111	449,730	12.9%	21.6%
Fall 2008	19,102,811	4.7%	4,606,353	668,242	16.9%	24.1%
Fall 2009	20,427,711	6.9%	5,579,022	972,669	21.1%	27.3%
Fall 2010	21,016,126	2.9%	6,142,280	563,258	10.1%	29.2%
Fall 2011	20,994,113	-0.1%	6,714,792	572,512	9.3%	32.0%

Fuente. Changing Course: Ten Years of Tracking Online Education in the United States (Torres-Nazario, 2013)

Este tipo de investigaciones, y las experiencias que las suscriben, validan que la enseñanza y el aprendizaje en la educación a distancia traen consigo nuevos desafíos, tanto al personal docente y administrativo como a los estudiantes. La gestión de la educación a distancia presenta una gran responsabilidad y compromiso. Cuando se aborda la calidad en el diseño, la instrucción de cursos y la docencia en línea, es necesaria una evaluación constante para analizar su efecto en el reclutamiento/la retención/la deserción de los estudiantes o si hoy es necesario establecer cambios. La educación a distancia no se contrapone de manera radical a la enseñanza convencional, ambas se diferencian precisamente por la variedad e intensidad en el uso de los recursos didácticos.

## Incurción en la educación a distancia

Es imperante la incurción de la educación a distancia en la oferta académica de las instituciones de educación superior y cómo esta presenta la necesidad de identificar los retos y los desafíos que se deberán atender. Igualmente, el considerar las mejores prácticas utilizadas por otras instituciones educativas, de manera que puedan garantizar el éxito académico en un ambiente virtual.

Por otra parte, la experiencia de muchas instituciones de educación superior ha demostrado que el éxito de un programa de esta naturaleza requiere de la

incorporación ineludible de estructuras y servicios de apoyo por áreas fundamentales: académica, administrativa y tecnológica. Estas deben permitir una administración dinámica, asegurando una relación estrechamente proporcional entre el crecimiento de la oferta académica, la cantidad de estudiantes, el desarrollo administrativo y el empoderamiento organizacional.

Es evidente que las instituciones de educación superior que ofrecen cursos o programas a distancia tienen una gran responsabilidad de cumplimiento, pero más importante aún es garantizar y validar la integridad en todos los procesos que esto exige. Como requerimiento federal y de acreditación, cito: “las instituciones deben tener un proceso que establezca la verificación del estudiante matriculado, que éste sea el mismo que participa y completa el curso o programa y el que recibe el crédito académico” y “garantizar el que los servicios ofrecidos a los estudiantes presenciales sean comparables con la población que estudia a distancia” (Middle States Commission on Higher Education, 2011).

Los líderes universitarios son entes cruciales en la transición hacia ese nuevo modelo educativo. Su gran reto será crear una organización perspicaz a través de la aplicación de las cinco disciplinas, como las recomendadas por Senge. Estos deberán crear entornos con los cuales puedan lograr los resultados esperados, modelar la imagen que se desea lograr, fomentar un sentido de compromiso entre su equipo de trabajo, transformar el pensamiento universitario en una propuesta de aprendizaje innovadora a través de un modelo organiza-

tivo único y reconocer lo imprescindible que es la existencia de un sentido de pertenencia. Este autor enfatiza en que en las organizaciones, las personas que aportan más son las que se consagran con estas disciplinas por iniciativa propia, ampliando su capacidad de retener y buscar una visión, de reflexionar e indagar, de elaborar aptitudes colectivas y de entender los sistemas. Reconociendo así que practicar una disciplina equivale a seguir un camino de aprendizaje y desarrollo que no tiene fin (Senge, 2006).

Por otro lado, Goleman, Boyatzis y McKee (2002) coinciden con Senge en que los líderes serán responsables de llevar a cabo un ejercicio administrativo que les permita propiciar en sus colaboradores cierto grado de bienestar que les lleve a compartir ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir que las cosas funcionen. Además, estos autores hacen énfasis en que este tipo de líder, llamado líder emocionalmente inteligente, sabe movilizar el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando la empatía para sintonizar con el tono emocional de sus colaboradores y despertando de manera natural la resonancia, la pasión y el entusiasmo del grupo. Pues, dada la naturaleza de esta modalidad, se espera que se acerquen más los estudiantes a la universidad, al profesorado y al resto de la comunidad estudiantil.

Según afirma Yukl (2006), los líderes universitarios serán los responsables de guiar, en este caso, a la universidad, a través de un proceso de transformación y adaptación constante. Este autor coincide con Goleman et al. (2002) y Senge (2006) en que un factor clave para lide-

rar es el establecimiento de un plan que estipule el compromiso de todos. La facultad, los administradores y la alta gerencia universitaria deberán trabajar colaborativamente en equipo para que el programa de educación a distancia sea exitoso. El entendimiento de las perspectivas de cada uno de estos grupos marcará la diferencia entre un programa efectivo o uno accidentado y débil (Schifter, citado por Álvarez, 2005). Cada uno de estos núcleos deberá colaborar en el diseño de un plan con una visión centralizada y reforzada (Senge, 2006).

En esta dirección, ha quedado demostrado que la incursión en la educación a distancia requerirá de la incorporación de recursos humanos, la integración de procesos y la articulación de iniciativas académicas por áreas fundamentales: administrativa, académica y tecnológica. Estas estructuras organizacionales deberán permitir una administración ágil, eficiente, dinámica y transformadora. La figura 1 presenta el resumen de un modelo típico de una estructura administrativa para servicios de apoyo estudiantil.

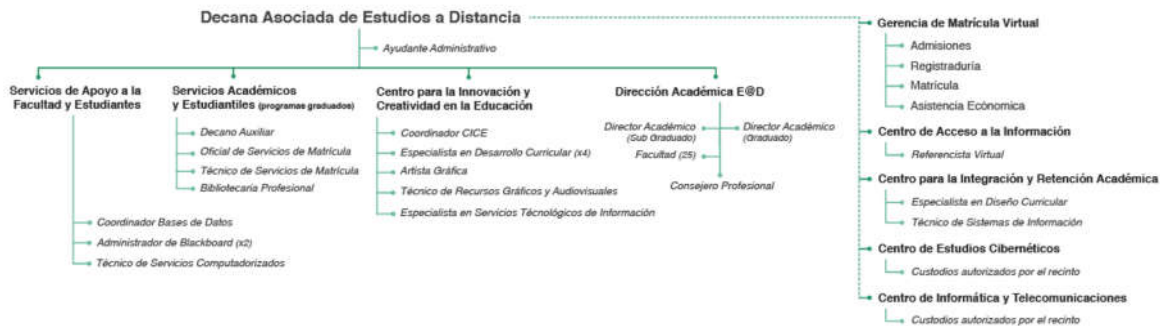
**Figura 1.** Modelo típico de una estructura administrativa para servicios de apoyo estudiantil.



**Fuente.** Rovai, Ponton y Baker (2008, p. 59).

En esta dirección, se comparte un modelo existente de una estructura académica/administrativa para la gestión de la educación a distancia. El mismo incluye componentes académicos, administrativos y estudiantiles. La figura 2 muestra la estructura antes mencionada.

Figura 2. Estructura organizacional para la gestión de la educación a distancia.



Fuente. elaboración propia.

Igualmente, es necesario validarse ante agencias que licencian o acreditan. En el caso de Puerto Rico, por ejemplo, ante el Consejo de Educación de Puerto Rico, demostrar la confiabilidad y susceptibilidad de las operaciones y la calidad en los ofrecimientos de la institución, según el reglamento que rige el licenciamiento de los programas. Ante la Middle States Commission on Higher Education, quienes

acreditan a las instituciones de educación superior de Puerto Rico, tendrán que asegurar el fiel cumplimiento con los criterios incluidos en las guías interregionales para la evaluación de la educación a distancia (Middle States Commission on Higher Education, 2011). La figura 3 muestra los criterios brevemente traducidos que se incluyen en el documento antes mencionado.

Figura 3. Criterios de acreditación de las guías interregionales para la evaluación de la educación a distancia.



Fuente. Middle States Commission on Higher Education (2011).

En estas guías, además de plantear la concordancia de la misión y visión de las instituciones con la oferta a distancia, hacen énfasis en la responsabilidad de ofrecer igualdad de servicios entre la población presencial y la población que toma cursos a distancia. Igualmente, se enfatiza que las instituciones son responsables de garantizar la identidad de los estudiantes que optan por esta modalidad (autenticación) y la integridad de los procesos (Caraballo, 2013).

## Integridad

Las instituciones de educación superior que ofrecen cursos o programas a distancia tienen una gran responsabilidad de cumplimiento, pero más importante aún es garantizar y validar la integridad en todos los procesos que esto exige (Caraballo, 2014). Son grandes los desafíos que se tienen que enfrentar, por ejemplo, alineación pedagógica, las evaluaciones y los objetivos de aprendizaje, quizás muchos más que los presentados en programas tradicionales.

Indiscutiblemente, la preocupación por la falta de interacción cara-a-cara obliga a las instituciones de educación superior que cuentan con una oferta a distancia a evaluar continuamente sus programas y desarrollar procesos rigurosos para garantizar la integridad de sus programas académicos (Caraballo, 2014). Además, el rendimiento de cuentas a las agencias que licencian o acreditan las mismas. Por lo que es importante detenerse un poco en este aspecto. Por ejemplo, es imperante asegurar la integridad y calidad en los procesos y experiencias de

la educación a distancia. Esto, porque se trata de ser responsables en asegurar el rigor y la integridad académica requerida en todo proceso educativo (Caraballo, 2013). Como resultado y según el requisito antes mencionado sobre la autenticación del estudiante, “las instituciones deben tener un proceso que establezca la verificación del estudiante matriculado, que éste sea el mismo que participa y completa el curso o programa y el que recibe el crédito académico” (Middle States Commission on Higher Education, 2011, p. 14).

Sin embargo, más allá del cumplimiento con los criterios establecidos por las agencias federales y los cuerpos acreditativos, las instituciones de educación superior deben ser responsables de establecer procesos de prevención. Esto, porque su naturaleza primordial no es la sanción, sino la educación, la formación de profesionales íntegros.

## Diversidad y aspectos multidisciplinares

A través del tiempo, se ha experimentado y se ha sido testigo de transformaciones en los modelos pedagógicos y la gestión de las instituciones de educación superior. Si se considera la experiencia de modelos pedagógicos del pasado, y no se subestiman los mismos, se puede recordar que los estilos de enseñanza eran medulares y en muchos casos el aspecto prioritario en la educación. Sin embargo, el transcurrir del tiempo, las necesidades de la sociedad y la incursión de la educación a distancia, entre otros, han hecho que esta



prioridad cambie. Esto, porque en este momento se hace ineludible articular los estilos de enseñanza con los estilos de aprendizaje.

Ciertamente, por mucho tiempo, se ha evidenciado que la fuerza laboral es más diversa y por consiguiente más compleja. Además, como educadores, se puede evidenciar un aumento significativo reflejado en la población estudiantil. De hecho, la educación a distancia, específicamente, ha llevado a experimentar nuevas culturas, provenientes de los estudiantes. Así pues, conocer la sociedad y la cultura de origen del individuo proporcionará la ayuda necesaria para entender la situación de cada caso, pero hay que evitar los estereotipos y considerar cada persona en su complejidad particular, social, cultural y económica, teniendo en cuenta, siempre, que la cultura no esquematiza el individuo. Hay que verlos como entes individuales con necesidades y exigencias particulares.

Actualmente, y la educación a distancia lo ha provocado aún más, la diversidad en la población estudiantil es más variada. Esto incluye que en un aula virtual ya no solo se combinan individuos con intereses académicos similares, refiriéndose a aspiraciones de grados similares. Es decir, que conviven virtualmente individuos en diversas áreas geográficas, de distintas generaciones, con distintas experiencias de vida y profesionales, etc. Esto trae consigo una reconceptualización de la comunidad académica, que incluye el replanteamiento de materiales didácticos, de actividades de aprendizaje, de actividad de interacción, entre otros.

Según destaca el autor Lorenzo García Aretio (2014, p. 226), en su libro *Bases, mediaciones y futuro de la EaD en la sociedad digital*: “los propios docentes deben ser conscientes de que los contextos, los ambientes, los escenarios educativos son ahora diferentes y exigen actitudes y competencias distintas a las manifestadas hasta hace poco. De meros transmisores de la información con intenciones de generar conocimiento se debería ya haber pasado a participantes privilegiados en la construcción del conocimiento de los propios estudiantes. Participación abierta, flexible, activa y cercana”.

Definitivamente, se apuesta a la discusión y exploración de las ciencias de la información dentro de la virtualidad, como una de las actividades más neurálgicas en la educación a distancia. Sin duda alguna, la virtualidad ha transformado la educación y, consecuentemente, los paradigmas inherentes a ella, al ejercicio de la docencia y al ejercicio de cada una de las profesiones que representamos.

Resulta, pues, necesario propiciar espacios para prestar una mirada exhaustiva a la gestión en la virtualidad y proponer nuevas vías para desarrollarla. El intercambio de ideas que surge de estas miradas —tanto interiores como exógenas— permiten pulsar el impacto de la educación a distancia en la sociedad y sus manifestaciones en el quehacer humano. No obstante, queda claro que la educación a distancia es un asunto serio, propio de miradas y estudios particulares, así como de aplicaciones íntegras y responsables.

Es importante dar pasos firmes y acertados a través de noveles iniciativas. Iniciativas que reafirmen el serio compromiso de una institución educativa con la gestión académica a distancia. Igualmente, proveyendo al personal las herramientas necesarias para desempeñarse en un contexto educativo virtual, intercultural y global.

Finalmente, son muchos los factores y grandes los retos que impactan la educación a distancia, pero, al mismo tiempo, existen muchas áreas de oportunidad para fortalecer el sistema educativo de las instituciones de educación superior. Y que no quepa ninguna duda, que la educación a distancia es una inversión no solo de tecnología, sino de buen nombre y posicionamiento de una universidad con una visión moderna.

## Diseño instruccional

Uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las instituciones de educación superior es identificar métodos instruccionales o de entrega que mejoren el proceso para el aprendizaje del adulto.

Ciertamente, la educación a distancia, al igual que la presencialidad, se rige por estrictos controles de calidad. Esto exige que las instituciones de educación superior garanticen altos niveles de calidad en sus servicios, que validen continuamente sus procesos y promuevan y fortalezcan la integridad de sus procesos (Caraballo, 2014). No cabe duda de que la disponibilidad de programas completamente en línea permite atender la creciente necesidad de educación dentro y fuera de cada país. La tabla 2 presenta una muestra de los mitos y las realidades que se han planteado en el desarrollo de la educación a distancia.

Tabla 2. Mitos y realidades.

Mito	Realidad
Transpolar la presencialidad a la virtualidad.	Cada modalidad posee su propia particularidad. Es necesario atemperar la sala de clase a la misma.
La facultad no necesita poseer destrezas tecnológicas.	Es necesario que la facultad tenga un dominio. Esto, porque será el primer contacto con el estudiante dentro del curso.
La facultad puede utilizar las mismas estrategias de enseñanza que en el salón de clases tradicional.	La facultad necesita reenfocar sus estrategias de enseñanza tomando en consideración los estilos de aprendizaje de sus estudiantes. Los cursos en línea experimentan un aumento en la diversidad del alumno.
Falta de contacto humano, en comparación con la presencialidad.	Se presentan estudiantes con una mayor confianza a expresarse.
Los cursos en línea son más fáciles.	La educación a distancia requiere que el estudiante sea autodirigido, automotivado y colaborativo.
El profesor como ente único en el envío de información.	Transformación del profesor en el facilitador que contribuye en el conocimiento adquirido.
Falta de rigurosidad.	Existen requerimientos federales que exigen que las instituciones aseguren la identidad de los estudiantes a distancia y la integridad en los procesos.

Fuente. Elaboración propia.

## Conclusión

Un cambio de paradigma educativo se ha llevado a cabo. La educación a distancia representa uno de los desafíos inminentes para las instituciones universitarias contemporáneas. Esta situación lleva a las instituciones de educación superior ante una nueva forma organizativa y de actividad que adquiere una entidad propia y diferenciada de los esquemas que prevalecían durante la mayor parte del siglo XX (Vilaseca y Castillo, citados por Álvarez, 2005). Tal gestión se convierte en una herramienta al servicio de los líderes de las instituciones educativas para generar procesos de innovación y mejoras.

La educación superior reconoce la importancia de una universidad sin barreras y la creación de comunidades de aprendizaje. Ello exige, a su vez, una redefinición de algunos aspectos, incluyendo líderes universitarios que se vislumbren hacia el futuro. Se requiere de una nueva perspectiva para enfrentar a un mayor número de estudiantes y a otros desafíos emergentes de la sociedad (Álvarez, 2005). Las instituciones universitarias aluden a un cambio de un paradigma instruccional que se centra en el profesor para desplazarse a un nuevo paradigma orientado hacia el estudiante.

Por otro lado, es importante destacar que una cualidad esencial será la iniciativa (Yukl, 2006). Los proyectos por sí solos no arrancan, mucho menos si tras de ellos no hay la iniciativa para ponerlos en marcha. Además, como líderes, hay que ser capaces de abordar direc-

tamente los problemas que emergen día a día, buscar soluciones satisfactorias, tener la capacidad para proveer ideas y encaminar los proyectos y asumir los errores y las responsabilidades en todo momento, entre otras cosas.

Desde esta perspectiva, se podrá concluir que la trilogía teórica de los tres autores en referencia demuestra concordancia en sus posturas con la apreciación del liderazgo. Y como bien señaló Álvarez (2005) en su estudio, es necesaria la presencia continua de un líder motivador y visionario que crea en el proyecto, guíe en el proceso, facilite los recursos necesarios, promueva el cambio de una cultura de universidad del siglo pasado a una universidad de más apertura y con capacidad para trascender todo tipo de barrera. Según se ha transformado la educación, también tienen que transformarse los líderes universitarios para poder sobrellevar todos los obstáculos que seguramente se presentarán.

Sin embargo, ¿esta transformación educativa ha sido cónsona o equitativa con la transformación necesaria en los líderes universitarios actuales? ¿Cuentan de inmediato con una visión compartida? ¿Ha sido fácil convencer a los demás o ubicarlos en una misma dirección? Esto, incluyendo los líderes de más alto nivel.

Indiscutiblemente, se confirma que la educación a distancia “ha llegado para quedarse”. Por lo que será importante considerar la evaluación de todos los actores que forman parte en la implantación de un programa de educación a distancia (Caraballo, 2012). Todo esto requerirá que las instituciones educativas

redirijan sus esfuerzos en estrategias que redunden en una mayor satisfacción entre los estudiantes. También, la utilización de enfoques administrativos que integren y adapten las estructuras existentes a las nuevas modalidades de estudio. Esto brindará un mayor incremento en el éxito institucional y, por consiguiente, una mayor tasa de retención estudiantil.

## Referencias bibliograficas

- Allen, I. E. y Seaman, J. (2013). *Grade change: Tracking online education in the United States*. Babson Survey Research Group and Quahog Research Group. Recuperado de <http://www.onlinelearningsurvey.com/reports/changingcourse.pdf>
- Álvarez Peña, J. (2005). *Estudio cualitativo del nivel de receptividad y percepción de la alta gerencia universitaria sobre la implantación de un modelo de universidad virtual* (Disertación doctoral no publicada). Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Ponce, P. R.
- Caraballo Pagán, O. (2012). Evaluación de programas de aprendizaje @ distancia como medición de calidad. *Hets Online Journal*, III. Recuperado de <http://hets.org/journal/flash/vol3-1/>
- Caraballo Pagán, O. (2013). Autenticación estudiantes a distancia: rigor e integridad académica. *Hets Online Journal*, III. Recuperado de <http://www.hets.org/journal/flash/vol3-2/>
- Caraballo Pagán, O. (2014). La importancia de la rendición de cuentas ("accountability") en la gestión universitaria a distancia. *Informe: Educación virtual y a distancia en Puerto Rico*. pp. 52-59. San Juan, PR: Departamento de Estado de Puerto Rico. Recuperado de <http://hets.org/our-services/publications/descarga-educacion-virtual-y-a-distancia-en-puerto-rico/>
- García Aretio, L. (2014). *Bases, mediaciones y futuro de la educación a distancia en la sociedad digital*. Madrid: Síntesis.
- Goleman, D., Boyatzis, M. y McKee, A. (2002). *El liderazgo resonante. El Líder resonante*. Crea más. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S.A.
- Middle States Commission on Higher Education. (2011). *Distance education programs: Interregional guidelines for the evaluation of distance education (online learning)*. Philadelphia: Autor.
- Rovai, A. P., Ponton, M. K. y Baker, J. D. (2008). *Distance learning in higher education: A programmatic approach to planning, design, instruction, evaluation, and accreditation*. Nueva York: Teachers College Press.
- Senge, P. M. (2006). *Los primeros pasos. La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Madrid: Gránica.
- Torres-Nazario, M. (2013, Spring). La educación a distancia en Puerto Rico: La oferta en línea hasta otoño 2010. *HETS Online Journal*. Disponible en: <http://hets.org/journal/flash/vol3-2/>
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.