



cátedra
e-learning

**Plan estratégico de reorganización
interna para la empresa de e-
learning Cátedra SAS**

Autora: Ana Londoño Rodríguez

Profesor colaborador: Ramon Pavia Sala

Tutor externo: Hugo Londoño Salazar

Asignatura: Prácticas externas

Especialidad: Dirección y gestión del e-
learning

Máster Educación y TIC (E-learning)

Universitat Oberta de Catalunya

07 de enero de 2017

Bogotá, Colombia

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
1.1 Abstract	5
1.2 Descripción del proyecto.....	5
2. INTRODUCCIÓN	7
2.1 Temática.....	7
2.2 Origen de la propuesta.....	7
2.3 Finalidad del proyecto.....	8
2.4 Modelo de referencia usado: ADDIE	9
2.5 Estructura de la memoria.....	9
3. CONTEXTUALIZACIÓN	9
3.1 Características principales de la organización.....	9
3.2 Descripción del problema	11
4. JUSTIFICACIÓN	12
5. OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
6. ANÁLISIS DE NECESIDADES	14
6.1 Descripción de los criterios y procedimientos de análisis.....	14
6.1.1 población destinataria y participantes.....	15
6.1.2 recursos humanos	15
6.1.3 recursos materiales	16
6.1.4 recursos económicos.....	16
6.2 Descripción de la recogida de datos	17
6.3 Presentación de resultados del análisis	20
6.3.1 Recogida de información y resultados en el campo Directivo.....	20
6.3.2 Recogida de información y resultados en el campo organizativo	20
6.3.2.1 Instrumento: Cuestionario autoadministrativo	20
6.3.2.2 Instrumento: Encuesta.....	22
6.3.2.3 Instrumento: Análisis de documentos y entrevistas.....	22
6.3.3 Recogida de información y resultados en el campo formativo	22
6.3.4 Recogida de información y resultados en el campo humano	23

6.4 Análisis de necesidades	24
6.4.1 En el campo directivo	24
6.4.2 En el campo organizativo	24
6.4.3 En el campo Formativo.....	25
6.4.4 En el campo Talento humano	26
6.5 Descripción de la solución propuesta	26
6.6 Limitaciones y estrategias	27
6.7 Conclusiones del análisis y puntos clave del proyecto.....	27
7. PLANIFICACIÓN	28
7.1 Nuevo recurso humano a contratar	28
7.2 Herramientas de gestión	30
7.3 Presupuesto	31
8. DISEÑO	33
8.1 Enfoque teórico.....	33
8.1.1 Tipo de organización	33
8.1.2 Economía del e-learning.....	34
8.1.3. Modalidad E-learning	35
8.1.4 Modelo pedagógico:.....	37
8.2 Diseño del plan estratégico	37
8.2.1 Objetivos del plan.....	37
8.2.1.1 Estrategias	38
8.2.2 Productos a desarrollar	38
8.2.2.1 Diseño para la organización de la empresa	39
8.2.2.2 Diseño del documento con la definición de los nuevos cargos, perfiles y funciones	39
8.2.2.3 Diseño del documento con las alianzas de cada área.....	41
8.2.2.4 Plan de sensibilización y de comunicación interna y externa	41
8.2.2.5 Diseño de los procedimientos ajustados del proceso de edición	42
8.2.2.6 Diseño de los cursos virtuales	43
8.2.2.7 Diseño de evaluación del plan estratégico.....	44
8.3 Recursos y acciones.....	45
8.4 Acciones de organización	45
8.5 Diseño de la infraestructura TIC necesaria	46

8.5.1 Plataforma Open Authoring de Cátedra	46
8.5.2 Plataforma Cátedra LMS	47
8.6 Soporte	48
8.7 Diseño de herramientas de seguimiento y control	49
8.8 Plan de aseguramiento de la calidad del proyecto	49
8.9 Diseño de evaluación del producto diseñado y desarrollado	49
8.10 Diseño de evaluación de la implementación	51
9. DESARROLLO	51
9.1 Acciones y decisiones vinculadas al desarrollo de los productos	51
9.2 Datos de acceso	51
9.3 Descripción de funcionamiento del plan estratégico	53
10. IMPLEMENTACIÓN PILOTO Y EVALUACIÓN	58
10.1 Preparación de la implementación	58
10.2 Implementación	59
10.2.2 Evidencias de la implementación	59
10.3 Evaluación	59
10.4 Impacto	64
10.5 Valoración del plan estratégico	64
10.6 Evaluación de la fase	66
10.7 Evaluación final del proyecto	66
11. CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO	67
12. BIBIOGRAFÍA	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Recurso humano	16
Tabla 2 Planificación análisis de necesidades	18
Tabla 3 Respuestas líderes.....	22
Tabla 4 DOFA.....	26
Tabla 5 Limitaciones y estrategias	27
Tabla 6 Nuevo recurso humano a contratar	30
Tabla 7 Herramientas de gestión	31
Tabla 8 Estrategias diseño del plan estratégico	38
Tabla 9 Definición de cargos y funciones	41
Tabla 10 Diseño del documento alianzas entre áreas	41
Tabla 11 Propuesta de ajustes al procedimiento de edición	43
Tabla 12 Diseño de evaluación del plan estratégico.....	44
Tabla 13 Recursos y acciones	45
Tabla 14 Diseño plantilla seguimiento y control.....	49
Tabla 15 Plantilla decisiones y acciones.....	49
Tabla 16 Diseño de evaluación de los outputs	51
Tabla 17 Plantilla de evaluación talleres.....	51
Tabla 18 Plantilla de evaluación retroalimentación OA	51
Tabla 19 Plantilla de evaluación feedback de líderes	51
Tabla 20 Resultados de evaluación cursos virtuales.....	61
Tabla 21 Resultados de evaluación talleres presenciales.....	62
Tabla 22 Valoración taller diseño instruccional.....	62
Tabla 23 Valoración procedimientos edición	64
Tabla 24 Valoración del plan estratégico de líderes	66
Tabla 25 Evaluación del proceso de implementación.....	66

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 valores de Cátedra.....	10
Ilustración 2 Organigrama de Cátedra	11
Ilustración 3 Necesidades de formación	23
Ilustración 4 Cuadrícula de paradigmas pedagógicos. Coomey y Stephenson (2012)	36
Ilustración 5 Nuevo organigrama	39
Ilustración 6 Editor Open Authoring modo previsualización	46
Ilustración 7 Editor Open Authoring modo edición.....	46
Ilustración 8 Plataforma Cátedra LMS	48
Ilustración 9 Visualización OA Liderazgo.....	53
Ilustración 10 Alianzas estratégicas entre áreas.....	54
Ilustración 11 Expectativa plan de formación.....	56
Ilustración 12 OA liderazgo	57
Ilustración 13 OA Gestión de proyectos.....	58

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Abstract

El presente proyecto busca diseñar un plan estratégico de reorganización interna para la empresa de e-learning Cátedra SAS, ubicada en Bogotá Colombia, para mejorar los productos y servicios de la compañía y a la vez apoyar en la formación profesional de los colaboradores, a través de la metodología ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación). Con el proyecto se lograron mejorar los procedimientos del área de edición de contenidos, mejorar la satisfacción del cliente, reorganizar la compañía con perfiles, funciones y cargos acertados y motivar a los colaboradores de la compañía en su formación continua.

Palabras clave: adultos, formación en la empresa, b-learning, plan estratégico, Cátedra LMS

1.2 Descripción del proyecto

El proyecto se desarrolló en la empresa Cátedra SAS, ubicada en Bogotá Colombia, empresa dedicada a proyectos e-learning ¹y b-learning ²en universidades, empresas y colegios. En el marco de la certificación ISO 9001 2008 en el año 2012 realizada a su empresa aliada ATR, se crearon los procesos, procedimientos, organización de la empresa con sus áreas (Administrativa, I+D, Edición, Editor LCMS y Mesa de Ayuda), perfiles, cargos, funciones.

No obstante, hoy después de 4 años de implementación de los procedimientos, aplicados a proyectos de gran magnitud en la creación de cursos virtuales se hace evidente que existe una desarticulación entre los procedimientos de edición de contenidos, cargos, perfiles, canales de comunicación y no formación de los colaboradores, que por una parte, no permite un adecuado desarrollo de las labores de los colaboradores de la compañía y por otra, no permite la internacionalización de la compañía pues debería estar preparada en su estructura y organización para masificar los servicios e-learning y productos tecnológicos.

Por lo anterior, desde la visión de la gerencia se proyectó una reorganización de Cátedra a partir de una unidad de negocios de contenidos que por sí sola lograra la solidez empresarial, independiente de las áreas de desarrollo I+D.

Es por ello que este proyecto buscó diseñar un plan estratégico que permitiera la mejora de los productos, en este caso de los contenidos virtuales que se desarrollan, de los servicios (referente a los procedimientos y canales de comunicación interna y externa), en

¹ E-learning. Modelo de aprendizaje virtual.

² B-learning: Modelo de aprendizaje mixto: virtual y presencial.

la reorganización de la compañía (en su estructura organigrama a partir de la unidad de contenidos), es por ello que se ejecutó en función de los siguientes objetivos:

- a. Reestructurar el área de e-learning de la compañía teniendo en cuenta la relación con las áreas organizativas existentes o nuevas.
- b. Crear las alianzas y relaciones del área de e-learning con las otras áreas de la compañía: I+D, mesa de ayuda, administración, contenidos.
- c. Definir los nuevos cargos y funciones del área de e-learning
- d. Ajustar los procedimientos de calidad del área de e-learning
- e. Generar una estrategia de formación interno que potencie las competencias personales y profesionales de todos los colaboradores de la compañía en todas las áreas.

El proyecto se desarrolló bajo la metodología ADDIE, considerando las siguientes acciones:

Análisis: Se realizó un diagnóstico y análisis de necesidades que incluyó a la gerencia, a los líderes de las áreas, a los colaboradores y se revisaron los registros de calidad (ISO 9001 2008 de la compañía). Este diagnóstico consistió en la elaboración de instrumentos para la recogida de información como encuestas y entrevistas autodirigidas.

Diseño: Se diseñó el plan estratégico de reorganización de la compañía a nivel administrativo, comercial, comunicativo y pedagógico con el fin de mejorar los procesos organizacionales y de posicionamiento de la compañía Cátedra SAS a nivel interno y externo.

Desarrollo: Se llevó a cabo el plan estratégico con cada uno de los productos (output) del plan como documento con la nueva organización de la empresa, nuevo organigrama, documento con las alianzas de cada área, documento con la definición de los nuevos cargos, perfiles y funciones, documento con los procedimientos ajustados del proceso de edición, 3 cursos virtuales: Diseño instruccional, Liderazgo y gestión de proyectos publicados en la plataforma Cátedra, documento con el plan de comunicaciones y personalización de la plataforma LMS Cátedra con el plan de formación dispuesto para los colaboradores.

Implementación: Se llevó a cabo la ejecución de los productos como piloto en la compañía con los implicados, de tal manera que cada producto fue usado y desarrollado por el propio personal y líderes de la empresa.

Evaluación: Se evaluó la pertinencia del plan estratégico en la compañía por parte de los líderes y los colaboradores a través de encuestas y valoraciones descriptivas. A partir de esta evaluación se hicieron mejoras al plan estratégico. Se valoró también la evaluación del proyecto y del impacto en la compañía.

De acuerdo al proceso de ejecución del proyecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ Plan estratégico ajustado a las necesidades de la compañía
- ✓ Reorganización de la compañía
- ✓ Nuevos cargos, funciones y perfiles para mejorar los procesos de la compañía

Autora: Ana Londoño
Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
Enero 2017

- ✓ Propuesta de selección de cargos
- ✓ Plan de comunicación y alianzas entre las áreas para la optimización de los procesos
- ✓ Procedimiento de edición ajustado a las necesidades reales de la compañía
- ✓ Personal motivado en formarse
- ✓ Mejora en la calidad de los productos y servicios

Para llevar a cabo la consecución del proyecto, fueron necesarios como **recurso humano**: el gerente de la compañía, líderes y colaboradores de la compañía (editores, diseñadores, ingenieros, administrativos) en todas las fases excepto en la fase de Desarrollo donde solo participaron editores y diseñadores. Como **recursos tecnológicos**, se requirieron equipos portátiles, herramienta de autor Open Authoring, software de requerimientos redmine, adobe edge animate, plataforma LMS Cátedra. Como **recursos organizativos** se utilizaron los registros documentales de la compañía dentro del sistema de calidad ISO 9001 2008.

Este proyecto fue un aprendizaje no solo para los líderes, colaboradores sino también para la dirección, pues hasta la fecha no se había realizado un diagnóstico de este tipo en pro de la mejora de los procesos administrativos, de procedimientos, de competencias humanas y profesionales.

El plan estratégico permitió que quedara abierta la posibilidad de que la empresa mejore sus productos, servicios ya con un plan estratégico estructurado y validado por la misma gente y líderes de la compañía.

2. INTRODUCCIÓN

2.1 Temática

El proyecto: “**Plan estratégico de reorganización interna para la empresa de e-learning Cátedra SAS**”, es una propuesta de máster de Educación y TIC (E-learning) en la especialidad de dirección y gestión e-learning que tiene como temática principal el diseño de un plan estratégico abordando un plan de comunicación, el diseño de un plan de formación b-learning en diseño instruccional, liderazgo y gestión de proyectos, el diseño de alianzas estratégicas entre áreas.

2.2 Origen de la propuesta

El mercado del e-learning en Colombia ha crecido un 165% según Expo E-learning Colombia (2013), con más de 70 empresas dedicadas al sector en el país. La competitividad en ofrecer los mejores servicios y productos a la medida y en innovar, está la clave para acaparar el mercado en un país de suficiente oferta y demanda de E-learning.

Hoy las empresas que ofrecen e-learning deben asegurar la calidad de los productos y servicios a partir de procedimientos pertinentes a la necesidad de la compañía, a una

organización interna que permita la interrelación de las dependencias, con rutas de comunicación acertadas y perfiles idóneos para el desarrollo de los cargos de la empresa.

Sin duda, llegar a un equipo profesional y humano comprometido con la visión de la compañía, con los conocimientos y habilidades necesarias, con estrategias de comunicación, liderazgo e innovación, es una de las mejores estrategias para que una empresa logre la consolidación y solidez en sus servicios. Obviamente, sin dejar al lado temas administrativos que son vitales para el progreso de las compañías.

Cátedra es una empresa de e-learning que se ha consolidado en el año 2016 como una de las empresas más reconocidas a nivel nacional, por sus proyectos educativos a partir del e-learning y b-learning. En el año 2015 gana una licitación nacional para implementar 594 colegios (con sus respectivas sedes) en 4 ciudades del país: Montería, Valledupar, Bucaramanga y Pasto, con tres plataformas educativas: LMS ³(Learning Management System), Sistema de Administración y Gestión Académica SAGA y un editor de contenidos en HTML5.

A partir de este proyecto, se diseñó un modelo b-learning para las Instituciones Educativas oficiales de las 4 ciudades. Lo cual llevó a la consolidación de una plataforma educativa para colegios llamada PEGUi ⁴(Plataforma Educativa de Gestión Unificada e inteligente). En términos comerciales, este proyecto indica una puerta al mercado nacional e internacional para implementar proyectos b-learning en los colegios.

En ese sentido, la empresa debe estar preparada para la masificación e internacionalización con una reorganización interna sólida que respalde los nuevos proyectos futuros y para ello se realizará un plan estratégico que apunte a esta visión de la compañía.

Para el desarrollo sistemático, organizado y procedimental del proyecto, se seleccionó el modelo de gestión ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación), es un modelo de diseño instruccional que permite llevar el control y el seguimiento del proyecto desde el análisis hasta la evaluación del mismo. El modelo ADDIE permitirá también que el plan estratégico se realice de manera efectiva con una rigurosa planeación.

2.3 Finalidad del proyecto

Diseñar un plan estratégico de reorganización de la compañía a nivel administrativo, comercial, comunicativo y pedagógico con el fin de mejorar los procesos organizacionales y de posicionamiento de la compañía Cátedra SAS a nivel interno y externo.

³ LMS: Learning Management System. Es un sistema de aprendizaje en línea usado para la creación de planes de formación virtual.

⁴ PEGUI: Plataforma Educativa de Gestión Unificada e Inteligente. Es un proyecto del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC, que fue contratado por Findeter, a partir de una licitación pública abierta en el año 2015, y que ganó el Consorcio T&T-Cátedra para desarrollar y operar el proyecto en las Instituciones Educativas oficiales de 4 ciudades de Colombia: Montería, Valledupar, Pasto y Bucaramanga. www.pegui.edu.co

2.4 Modelo de referencia usado: ADDIE

Para el desarrollo sistemático, organizado y procedimental del proyecto, se utilizará el modelo de gestión ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación), es un modelo de diseño instruccional que permite llevar el control y el seguimiento del proyecto desde el análisis hasta la evaluación del mismo. El modelo ADDIE permitirá también que el plan estratégico se realice de manera efectiva con una rigurosa planeación.

De acuerdo a Stephenson, J. y Sangrà, A (s,f): “El modelo ADDIE puede adaptarse a numerosas situaciones. El modelo es flexible y aplicable a diferentes situaciones instruccionales, proporcionando un marco que incluye todos los elementos importantes”. Por lo cual el proyecto se desarrolló teniendo en cuenta las necesidades propias del proyecto ajustando las etapas hacia la consecución del proyecto.

2.5 Estructura de la memoria

Esta memoria está estructurada de la siguiente manera:

Un resumen ejecutivo, una introducción, una contextualización, una justificación, los objetivos del proyecto, el análisis de necesidades desarrollado en la empresa, posteriormente la planificación que incluye las actividades de acuerdo a los objetivos del proyecto, se presenta el diseño de la propuesta del plan estratégico, luego se expone el desarrollo de los productos del plan estratégico, seguido a esto se describe cómo se desarrolló la implementación del piloto y su respectiva evaluación. Finalmente se exponen las conclusiones del proyecto y su respectiva bibliografía.

3. CONTEXTUALIZACIÓN

El proyecto se desarrolla en la empresa Cátedra SAS y aunque implica a todos los colaboradores de la compañía en términos de formación, se enfoca específicamente en la unidad de contenidos con el fin de organizar el área como una unidad de negocios, para ser una empresa independiente en su estructura y funcionamiento y es allí donde el plan estratégico cobra sentido.

3.1 Características principales de la organización

Cátedra es una empresa creada en el año 2010, con 28 empleados que durante 6 años ha estado enfocada en implementación de proyectos e-learning y b-learning en universidades, empresas, entidades de gobierno y escuelas en Colombia. **Su misión está encaminada hacia el desarrollo, la innovación y la implementación de soluciones e-learning** con productos de alta tecnología para soportar los procesos de autoaprendizaje y transformar la educación que impacten en la calidad de la educación y del desarrollo del país.

En el marco de su misión, su visión está proyectada a:

...construir en los próximos cinco años, con su desarrollo tecnológico, la transformación de la educación en América Latina y constituirse como la primera empresa asesora y consultora, en la implementación de modelos e-Learning para la educación, empresa y gobierno, de acuerdo a las necesidades de estudiantes, docentes, instituciones, empresas y de la nación". (Cátedra, 2017)

La empresa cree en:

Valores	La necesidad de romper la brecha económica, cultural y tecnológica desde la educación.
	Las nuevas tecnologías son el camino más acertado en todos los campos de la productividad y el conocimiento.
	La necesidad de innovar en el campo de la educación.
	La generación constante de ideas, la transferencia de conocimiento y el trabajo colaborativo en la investigación.
	La expresión del éxito, producto del apoyo de nuestros clientes.
	La investigación y desarrollo I+D como base de la innovación.
	La alianza universidad – empresa como suma y resultado del desarrollo de una nación.

Ilustración 1 valores de Cátedra

Cátedra está estructurada en 4 áreas: Administrativa, I+D (Investigación + Desarrollo), Contenidos y Mesa de Ayuda. Actualmente la empresa cuenta con procesos y procedimientos definidos realizados en el año 2012 en el marco de la certificación ISO 9001 2008 realizada a su empresa aliada ATR. Dicha organización incluyó la estructuración de la empresa con sus áreas (Administrativa, I+D, Edición, Editor LCMS y Mesa de Ayuda), perfiles, cargos, funciones.

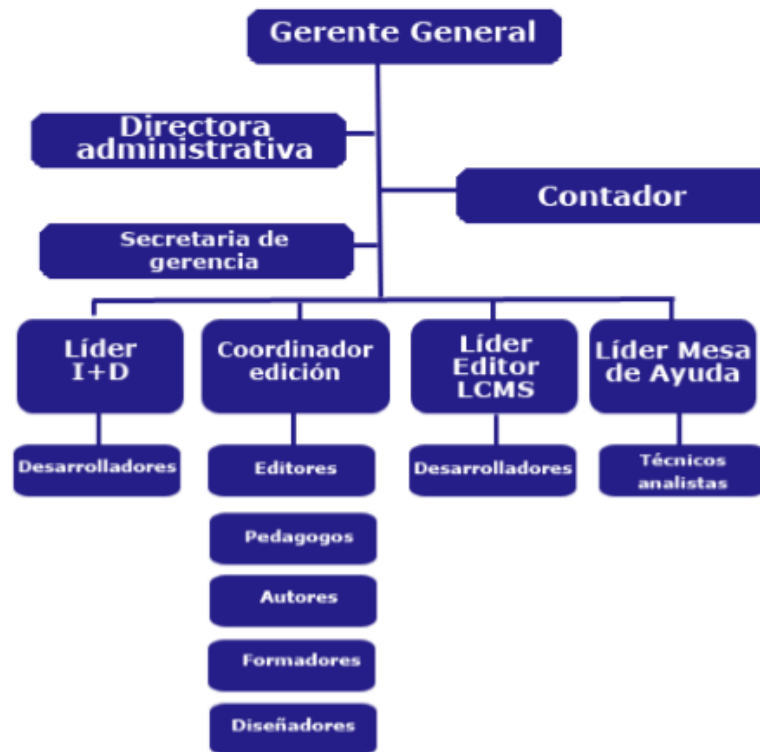


Ilustración 2 Organigrama de Cátedra

La empresa Cátedra SAS comercializa 3 herramientas e-learning: Cátedra LMS, Sistema de Administración Académica y una herramienta de autor (editor de contenidos) en HTML5, las 3 plataformas desarrolladas por la compañía.

Cada una de las plataformas ha llevado a la empresa a consolidarse como una de las compañías más importantes en el desarrollo de proyectos e-learning en el país, en especial por tener plataformas que se ajustan a la medida de los clientes, de los usuarios y porque más allá de una visión comercial, **la gerencia tiene una visión social de mejorar la calidad de la educación y aportar en el desarrollo del país.**

Por lo anterior, el uso de las TIC en la compañía es constante al tratarse de una empresa de Innovación y Desarrollo. Todos los colaboradores de la compañía poseen competencias TIC mínimas para ejecutar sus labores y usan diariamente herramientas TIC como las plataformas LMS, LCMS, .

3.2 Descripción del problema

De acuerdo a los procedimientos que se realizaron en el 2012 y en relación a la práctica y experiencia de la compañía en la producción de contenidos, hoy se puede decir que dicho proceso de calidad ya no es pertinente a la realidad de la compañía, por lo que existen vacíos en los procedimientos de calidad, en especial lo relacionado con los cargos, perfiles, funciones y los procedimientos en la consecución de proyectos que incluyen la

producción y edición de contenidos para modalidad e-learning, que a la fecha se han culminado exitosamente, otros no tanto, a partir de la experiencia pero no siguiendo procedimientos definidos en los registros.

Se evidencia inicialmente que existe desconexión en la relación de cargos, roles, funciones y perfiles y no existen procesos y procedimientos acordes, reales a las necesidades de la compañía.

Otro punto importante a abordar es que al ser una compañía de e-learning, la formación de los empleados o colaboradores (en adelante serán llamados colaboradores), debe ser constante sobre temas relacionados en su práctica profesional y darse los tiempos de inducción necesarios, no obstante, aunque existe un plan de formación de inducción, no se genera la cultura de formación empresarial entre los colaboradores y por ende, tanto la cultura organizacional como el sentido de pertenencia son bajos.

Cátedra es una empresa con proyección internacional que ha logrado la credibilidad en el país en la implementación de proyectos educativos virtuales. Cátedra visiona para el año 2017 varios proyectos internacionales y la expansión a nivel nacional, por tanto la compañía debe estar preparada para esta proyección mediante una estructura organizacional sólida.

Por lo anterior, a partir de la experiencia adquirida en la especialidad de dirección y gestión e-learning, no solo se pretende abarcar una reorganización de la compañía de manera interna si no también diseñar un plan estratégico que lleve a la masificación de la compañía a nivel nacional y a una internacionalización de sus productos y servicios de e-learning.

4. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a la visión de la compañía, en ser la primera empresa asesora y consultora en la implementación de modelos e-learning para la educación, empresa y gobierno, de acuerdo a las necesidades de estudiantes, docentes, instituciones, empresas, se debe reestructurar la compañía desde lo organizacional que incide en la calidad de los productos y servicios e-learning que ofrece a estos sectores.

Por lo anterior, **es importante que la empresa reestructure su organización interna desde una perspectiva de visión empresarial que permita ser sostenible para la implementación de los proyectos e-learning y b-learning.**

Si no se reestructura la compañía desde su organización, no se cumplirán todos los estándares de calidad necesarios porque no existe un direccionamiento claro, por tanto, no siempre se logra cumplir con la calidad, eficiencia y efectividad en todas las actividades internas y externas.

Como punto clave de la justificación del proyecto, la compañía se encuentra en un proceso de proyección, visión de internacionalización y de masificación del mercado a nivel nacional en el año 2017, está proyectada a implementar plataformas educativas

(LMS, LCMS y Sistema de Administración y Gestión Académica) para colegios en varias ciudades del país: 1.000 instalaciones en colegios, más de un millón de usuarios; apoyar planes de formación para el posconflicto y desarrollar estrategias e-learning con Instituciones de Educación Superior, **lo que requiere necesariamente un plan estratégico para que la compañía esté preparada de manera interna y logre atender su proyección comercial y asegurar la calidad de todos los proyectos.**

Con este proyecto, se agregarán los siguientes puntos de valor a la compañía:

Desde lo social:

- ✓ Crear estrategias de comunicación y motivación a los trabajadores de la compañía
- ✓ Generar gestión del cambio en la organización

Desde lo académico:

- ✓ Aplicación de los conocimientos en la gestión y dirección de proyectos e-learning
- ✓ Gestión y administración los procesos operativos vinculados al e-learning
- ✓ Implementación de políticas de calidad en e-learning
- ✓ Gestión de un equipo interdisciplinar de proyecto, equipo docente, aspectos tecnológicos, financieros y presupuestarios vinculados a un proyecto de e-learning

Desde lo pedagógico:

- ✓ Aplicación de un diseño instruccional y de modelo de gestión ADDIE en la aplicación de un proyecto
- ✓ Aplicación de conocimientos de implementación e-learning para la creación de un plan de formación interno que permita el desarrollo de habilidades profesionales y humanas a los trabajadores
- ✓ Estructuración de un modelo de diseño instruccional para la creación de contenidos virtuales.

Desde lo organizativo:

- ✓ Equipo cualificado
- ✓ Experticia en la implementación de programas e-learning
- ✓ Eficiencia y eficacia.
- ✓ Colaboradores mejor capacitados.
- ✓ Credibilidad de la compañía ante terceros por su estructura organizativa, procesos y procedimientos.
- ✓ Será compañía líder en implementación del e-learning
- ✓ Productos y servicios de calidad

Al ser una compañía que tiene un producto de valor, innovador como lo es la herramienta de autor (editor de contenidos) y de acuerdo a la visión de la gerencia en crear una unidad de negocios propia para la producción de contenidos, se presenta esta propuesta para diseñar un plan estratégico que apunte a las necesidades de la compañía.

En la actualidad, la producción de cursos virtuales es un campo de mucha oferta y demanda, empresas, universidades, colegios, entidades han visto en los contenidos

virtuales una manera de disminuir costos y dar un salto al mundo moderno desde otros modelos de aprendizaje distintos al presencial.

Por lo anterior, Cátedra, desde su visión estratégica gerencial, se proyecta al licenciamiento del editor y a la formación en la creación de contenidos virtuales y para cumplir a cabalidad este objetivo, los procedimientos del área de contenidos deben ser pertinentes, los perfiles y cargos acordes a las necesidades, los canales de comunicación deben ser fluidos y los colaboradores deben estar formados.

5. OBJETIVOS DEL PROYECTO

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de reorganización de la compañía a nivel administrativo, comercial, comunicativo y pedagógico con el fin de mejorar los procesos organizacionales y de posicionamiento de la compañía Cátedra SAS a nivel interno y externo.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Proponer un plan estratégico de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- b) Reestructurar el área de e-learning de la compañía teniendo en cuenta la relación con las áreas organizativas existentes o nuevas.
- c) Definir los nuevos cargos y funciones del área de e-learning
- d) Ajustar los procedimientos de calidad del área de e-learning
- e) Generar una estrategia de formación interno que potencie las competencias personales y profesionales de todos los colaboradores de la compañía en todas las áreas.
- f) Mejorar los canales de comunicación con los clientes para aumentar su satisfacción ante las soluciones de Cátedra.
- g) Potenciar el liderazgo en todo el equipo de trabajo de la compañía

6. ANÁLISIS DE NECESIDADES

6.1 Descripción de los criterios y procedimientos de análisis

El presente informe es un diagnóstico de necesidades en la empresa Cátedra SAS, empresa de E-learning en Colombia, en el marco del proyecto: “plan estratégico de reorganización interna para la empresa de e-learning Cátedra SAS, para analizar el nivel de organización, administración, talento humano y proyección de la compañía a través de instrumentos cualitativos de investigación con el fin de diseñar un plan estratégico e-learning que responda a las necesidades de la compañía.

Para ello, es importante conocer qué proyecciones tienen la empresa y sus empleados, qué tan dispuestos están al cambio, niveles de comunicación de la empresa, nivel de liderazgo, qué falencias formativas tienen los empleados y la valoración y cumplimiento de

los procedimientos. Se contempla en este análisis no sólo la organización, sino también las personas que son vitales en el éxito de una compañía. En conclusión, se pretende abordar:

- Pertinencia de los procesos y procedimientos de calidad
- Nivel de comunicación entre las áreas de la empresa
- Articulación de las áreas de acuerdo a las actividades propias de su trabajo.
- Desarrollo de funciones de acuerdo al cargo.
- Proyección de la empresa
- Competencias de los colaboradores
- Deficiencias formativas respecto al cargo
- En qué temas esperan los colaboradores capacitarse
- Capacidad de adaptación al cambio
- Nivel de Liderazgo en la compañía
- Existencia de compromiso y motivación

6.1.1 población destinataria y participantes

Los implicados directos son los colaboradores de la compañía Cátedra en todas las áreas: Edición, I+D, Administrativa, Mesa de Ayuda. Los empleados de la compañía son las personas directamente implicadas en relación a los niveles de comunicación, gestión al cambio, procedimientos.

Harán parte de este proceso también los líderes de las áreas quienes asumen una posición de liderazgo y dirección dentro de la compañía, por lo que su punto de vista en la visión de la compañía, será importante en este proceso. Además, son quienes validan el correcto procedimiento de su área.

Finalmente el gerente de la compañía, quien tiene más claridad sobre la visión de la compañía a corto, mediano y largo plazo.

6.1.2 recursos humanos

A continuación se indican los cargos que intervendrán en el proyecto de acuerdo a su perfil y roles en la compañía.

CARGO	PERFIL	FUNCIONES	FASE EN LA QUE INTERVIENE
Gerente	Abogado, historiador, con más de 20 años en el campo tecnológico, de las telecomunicaciones y el e-learning.	Dirigir la empresa Cátedra SAS	Análisis Desarrollo Implementación Evaluación
Líder I+D	Ingeniero de sistemas con más de 10 años de experiencia en el desarrollo de plataformas y aplicaciones tecnológicas, especialmente en el campo educativo.	Dirigir el equipo de desarrolladores y programadores de la compañía en función de la innovación tecnológica.	Análisis Implementación Evaluación
Líder Mesa	Ingeniero web con más de 10	Dirigir al equipo de	Análisis

de ayuda	años de experiencia en soluciones tecnológicas	mesa de ayuda de la compañía para brindar un servicio al cliente de calidad, eficiencia y efectividad.	Implementación Evaluación
Líder de edición	Comunicador Social con experiencia mínima de 2 años en e-learning.	Dirigir al equipo de editores y diseñadores de la compañía para la producción de cursos virtuales.	Análisis Diseño Desarrollo Implementación Evaluación
Editores	Profesional en el campo de las comunicaciones o en el campo educativo. Con mínimo 1 año de experiencia en el área de e-learning. Con conocimientos en diseño instruccional.	Editar y virtualizar los contenidos que se desarrollan en la compañía bajo la modalidad e-learning o b-learning.	Análisis Diseño Desarrollo Implementación Evaluación
Diseñadores gráficos	Profesional en diseño gráfico. Con mínimo 1 año de experiencia en el desarrollo de cursos virtuales. Con conocimientos en HTML5. Debe tener conocimientos en la aplicación del diseño enfocado al diseño instruccional.	Desarrollar todos los elementos gráficos de la compañía, en especial los relacionados a la creación de cursos virtuales.	Análisis Diseño Desarrollo Implementación Evaluación
Asesores e-learning	Profesional en ciencias de la educación, con mínimo 2 años de experiencia en implementación de proyectos e-learning o b-learning.	Asesorar a los clientes en la implementación de sus proyectos e-learning o b-learning, según las necesidades del cliente y del usuario.	Análisis Diseño Implementación Evaluación

Tabla 1 Recurso humano

6.1.3 recursos materiales

Para el desarrollo de la propuesta, se cuenta con:

- Equipos portátiles
- Conexión a internet
- Sistema de calidad (documentos y registros)
- Herramienta de autor [Open Authoring](#) para la creación de los cursos virtuales
- Manuales de uso de la herramienta de autor
- Software redmine para la administración de tareas y requerimientos
- Plataforma [Cátedra LMS](#)

6.1.4 recursos económicos

Para crear la unidad de negocios, como mínimo la empresa deberá invertir el siguiente presupuesto:

Inversión total general para el proyecto:

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

\$448'945.000 pesos colombianos, o 144.155.75 €

Ingresos

La gerencia de la compañía, dará los ingresos del proyecto por el tiempo de 6 meses (cálculo del presupuesto), mientras la unidad de negocios inicia con la contratación de proyectos, participación en licitaciones, con el fin de que subsista por sí sola y empiece a generar ingresos. Es decir se contará con: **\$ 448'945.000.**

La empresa tendrá un **retorno de la inversión ROI**, a 7 meses será de 12,5%, a un año será de 68% y a dos años será de 237%. Este detalle se podrá encontrar en [7.3 Presupuesto.](#)

6.2 Descripción de la recogida de datos

Para realizar el diagnóstico de necesidades de la compañía, se procedió a la elaboración de un plan de recogida de información y análisis de necesidades con los objetos de estudio, finalidad, tiempos y justificación de cada objeto de estudio, a partir de 4 campos de estudio: directivo, organizativo, formativo y humano.

Posteriormente, para la aplicación de recogida de información se realizaron métodos directos: entrevistas y encuestas; y métodos indirectos a través del análisis de documentos. Con el apoyo de la gerencia, de los administrativos y los empleados, se logró desarrollar los instrumentos de manera participativa.

En el caso de la dirección y administración, se hicieron entrevistas, cuestionario autoadministrativo y para los colaboradores se realizó encuesta.

CAMPO	Descripción ¿Qué se analizará?	¿A quiénes?	Justificación ¿Con qué finalidad?	Instrumentos ¿Cómo se realizará?
Directivo	- Proyección de la empresa	Gerente	Conocer qué espera la gerencia y dirección de la compañía en términos de proyecciones comerciales, de talento humano, procedimientos.	Entrevista
Organizativo	- Pertinencia de los procesos y procedimientos de calidad - Nivel de comunicación entre las áreas de la empresa - Articulación de las áreas de acuerdo a las actividades propias de su trabajo. - Desarrollo de funciones de acuerdo al cargo.	Líderes de cada área Diseñadores Ingenieros Editores	- Proponer unos procedimientos acordes a las necesidades de la compañía - Mejorar los niveles de comunicación entre las áreas de la compañía - Redefenir las funciones acordes y perfiles de acuerdo a los cargos.	Cuestionario autoadministrativo a los líderes Encuesta a los colaboradores Análisis de documentos

Formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias de los colaboradores - Deficiencias formativas respecto al cargo - En qué temas esperan los colaboradores capacitarse. 	Diseñadores Editores Ingenieros Administrativos	Evidenciar qué debilidades existe en los colaboradores en términos de competencias para el desarrollo eficiente de su trabajo con el fin de hacer un plan de formación acorde a sus necesidades	Encuesta
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de adaptación al cambio - Nivel de Liderazgo en la compañía - Existencia de compromiso y motivación 	Diseñadores Editores Ingenieros Administrativos	Conocer la percepción de los colaboradores en relación a la restructuración de la compañía. Evidenciar qué nivel de liderazgo tienen los líderes y colaboradores de la compañía, qué espacios se deben crear para que se logre y saber el nivel de motivación y compromisos que tienen los colaboradores en la compañía. Las personas son claves en el plan estratégico por tanto deben propiciarse espacios para su desarrollo profesional y personal.	Encuesta

Tabla 2 Planificación análisis de necesidades

Para la **recogida de información** se efectuaron los instrumentos descritos anteriormente: entrevistas, encuestas y registro documental de los procedimientos, cargos y perfiles.

Dentro de la planificación, se tiene inicialmente la entrevista con el gerente de la compañía para ello se pidió cita con el gerente. Posteriormente un cuestionario a los líderes de las áreas, ésta se envió a los correos de los líderes. Luego se envió una encuesta a los colaboradores de la compañía a través de correo y finalmente se realizó una revisión de documentos de calidad relacionados con procedimientos, cargos y perfiles.

Aplicación de entrevista

Inicialmente se realizó la entrevista con el gerente de la compañía quien es también el tutor externo del proyecto. La entrevista se basó en las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Qué proyección tiene para Cátedra a corto plazo?
- ¿Qué proyección tiene para Cátedra a mediano plazo?
- ¿Qué proyección tiene para Cátedra a largo plazo?
- ¿Cuánto dinero tiene pensado la empresa en invertir para un plan estratégico?

Luego de la entrevista con el gerente se validó la encuesta que sería aplicada a los colaboradores de la compañía y se dio aprobación para entrevistar a los líderes de las áreas.

Aplicación de cuestionario

Por el poco tiempo que tenían los líderes para las entrevistas, se realizó un cuestionario autoadministrativo al líder de I+D Jan Muñoz y al líder de mesa de ayuda Djamel Kadi. Las preguntas orientadoras de estas entrevistas fueron:

- ¿Los procesos y procedimientos de su área son pertinentes a las actividades que realizan?
- ¿Cuál es el nivel de comunicación entre las áreas de la empresa? ¿Cómo es la comunicación?
- ¿Creen que los cargos, perfiles y funciones están bien definidos?
- ¿Cómo ven a la empresa en unos dos años?

Para el caso del líder de edición, no se pudo realizar puesto que en la fecha de aplicación del instrumento el área estuvo sin líder. No obstante este ítem se pudo evaluar en la encuesta.

Posteriormente, el día 24 de octubre fue entregada una carpeta con los archivos de calidad de la compañía que incluían los procedimientos del área de edición, cargos, perfiles.

Aplicación de encuesta

Finalmente se envió la encuesta digital por correo institucional para el diligenciamiento de la misma a 10 colaboradores como muestra.

Las preguntas de la encuesta fueron 10.

Acceder a la encuesta:

<https://docs.google.com/a/catedra.edu.co/forms/d/e/1FAIpQLSdOyCU-Ikl6IT05h9qPqREBONh9-Pm6kVhKFHLAKNy2PmSBwA/viewform>

Para el **procedimiento de análisis de la información recolectada** se realizarán las siguientes técnicas:

Análisis cuantitativo:

- a. **Depuración de datos:** Se realizará la depuración de datos duplicados o incorrectos.
- b. **Estadística descriptiva:** Se analizarán y representarán los datos obtenidos de las encuestas. Se podrá ver la coincidencia en las respuestas.
- c. **Estadística inferencial:** Se realizarán deducciones de los datos presentados.
- d. Finalmente se realizará la **interpretación de datos**

Análisis cualitativo

- e. **Descripción:** Se describirán los datos obtenidos de las entrevistas.
- f. **Comparación:** Se realizará una comparación de los datos obtenidos de las entrevistas a los líderes.

6.3 Presentación de resultados del análisis

A continuación se describen los resultados del análisis de acuerdo a los 4 campos seleccionados: directivo, organizativo, formativo y humano.

6.3.1 Recogida de información y resultados en el campo Directivo

Instrumento: Entrevista
Objeto de análisis: Proyección de la empresa
Muestra: Gerente

Resultados:

Se realizó entrevista al gerente de la compañía durante el tiempo de 2 horas. El gerente respondió acerca de la proyección de la empresa a corto mediano y largo plazo. Sus respuestas fueron las siguientes:

- **A corto plazo:** crear a Cátedra como un Grupo (Grupo Cátedra) y crear cada área como unidades de negocios: contenidos, formación, plataformas. “Quiero crear la unidad de negocios de contenidos, que tenga su propia organización, sus propios procedimientos, opere por sí sola, que pueda contratar con el Estado. Esta compañía puede llamarse Open Authoring”. Hugo Londoño.
- **A mediano plazo:** Crear alianzas significativas con MinTIC o Colciencias para que la compañía de contenidos tenga credibilidad desde el Estado.
- **A largo plazo:** crear una universidad e-learning, puede ser una Institución de Educación Superior ya creada, que pueda comprar y luego adaptar con el modelo e-learning y cada líder de la compañía Cátedra haría parte del consejo directivo de la universidad.

6.3.2 Recogida de información y resultados en el campo organizativo

6.3.2.1 Instrumento: Cuestionario autoadministrativo

Objeto de análisis: Pertinencia de los procesos y procedimientos de calidad, nivel de comunicación entre las áreas de la empresa, articulación de las áreas de acuerdo a las actividades propias de su trabajo, desarrollo de funciones de acuerdo al cargo.

Muestra: Líder I+D, líder mesa de ayuda.

Resultados:

Se enviaron las preguntas orientadoras a los líderes de cada área, respondiendo lo siguiente:

Preguntas	Respuesta Líder de I+D Jan Muñoz	Respuesta Líder de Mesa de Ayuda Djamel Kadi
¿Los procesos	Esta es una misión de nunca	Los procedimientos están entonces naciendo

<p>y procedimientos de su área son pertinentes a las actividades que realizan?</p>	<p>acabar e inconstantes porque se busca la forma de satisfacer necesidades precisas y en el corto tiempo, las necesidades de la empresa no se ajustan a los procesos o procedimientos, sino que más bien se crean o se destruyen ciertos procesos de acuerdo a las necesidades principalmente de los clientes. Seguramente siempre son pertinentes de acuerdo a las necesidades, pero deberían ser más duraderos en el tiempo.</p> <p>Esto finalmente logrará que cuando no estén los líderes actuales, que conocen del proceso o procedimiento de forma operativa y no formal, se pierda por parte de la organización.</p>	<p>sobre la base de “lecciones aprendidas” frente a las situaciones nuevas que se están presentando cada día que la escala de uso de nuestras soluciones y el número de clientes está aumentando.</p> <p>La pertinencia de los procedimientos en una empresa de software nacen o caducan de manera bastante Darwiniana (selección natural) y se alimentan a partir de las herramientas que hemos implementado para la capitalización del saber y la análisis de estadísticas</p>
<p>¿Cuál es el nivel de comunicación entre las áreas de la empresa? ¿Cómo es la comunicación?</p>	<p>Informal como se ha mencionado, pero constante y desde todos los niveles, hacia todos los niveles.</p>	<p>El nivel de comunicación es alto, permanente e informal a la vez. Se respetan jerarquías a nivel de toma de decisiones, más se permiten comunicaciones directas entre miembros de un equipo con líderes o miembros de otros equipos.</p>
<p>¿Creen que los cargos, perfiles y funciones están bien definidos?</p>	<p>Creo que la definición es clara, incluyendo las responsabilidades, sin embargo, en circunstancias tenemos personas que no cumplen con los perfiles y las funciones. Dadas estas circunstancias especiales, se podría tomar alguna medida que pueda garantizar el cumplimiento.</p>	<p>Los cargos si están muy bien definidos, tanto en acorde con el perfil curricular de cada empleado que con el puesto que el empleado se gana con su pertinencia o desempeño en ciertas áreas.</p> <p>Además de las asignaciones iniciales definidas al momento de la contratación de un empleado, pueden surgir unas adicionales debido a habilidades desarrolladas al contacto de ciertos proyectos o situaciones, yo por ejemplo me desempeño en 3 áreas a la vez, que son: la web y los sistemas de información, la administración de sistemas y redes, y el área comercial.</p>
<p>¿Cómo ven a la empresa en unos dos años?</p>	<p>Involucrada a fondo en el proyecto PEGUi. Involucrada en trabajos directos con el Ministerio de Educación Nacional. Projectada a cubrir gran parte de la población estudiantil.</p>	<p>En la trayectoria en que está posicionada Cátedra hoy, yo la veo como el líder confirmado del e-learning en Colombia, con muchos más empleados, más clientes, y una expansión en toda Latino-América, esto significaría obviamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unos procedimientos más definidos • Una oferta comercial más definida y cerrada

Autora: Ana Londoño

Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
Enero 2017

		<ul style="list-style-type: none"> • Una estrategia de comunicación y mercadeo más amplia y precisa • Un nivel de responsabilidad más alto de los líderes actuales, que están desde el inicio, garantizando la visión inicial de la empresa
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 3 Respuestas líderes

Ver [anexo](#) cuestionario Djamel Kadi

Ver [anexo](#) cuestionario Jan Muñoz

6.3.2.2 Instrumento: Encuesta

Objeto de análisis: Pertinencia de los procesos y procedimientos de calidad, nivel de comunicación entre las áreas de la empresa, articulación de las áreas de acuerdo a las actividades propias de su trabajo, desarrollo de funciones de acuerdo al cargo.

Muestra: 10 colaboradores de la compañía

Resultados:

Ver [anexo](#) con los resultados de la encuesta.

6.3.2.3 Instrumento: Análisis de documentos y entrevistas

Objeto de análisis: Pertinencia de los procesos y procedimientos de calidad, articulación de las áreas de acuerdo a las actividades propias de su trabajo, desarrollo de funciones de acuerdo al cargo.

Muestra: Procedimientos de edición. Perfiles de cargos de edición: editor, diseñador, autor. Entrevista a colaboradores del área de edición para saber el cumplimiento de cada documento.

Resultados:

[Ver anexo](#) con los resultados

6.3.3 Recogida de información y resultados en el campo formativo

Instrumento: Encuesta

Objeto de análisis: Competencias de los colaboradores, deficiencias formativas respecto al cargo, en qué temas esperan los colaboradores capacitarse.

Muestra: 10 colaboradores de la empresa

Resultados:

Las 10 personas respondieron la encuesta, obteniendo los siguientes resultados en términos formativos:

Pregunta 1

¿En qué te gustaría formarte?

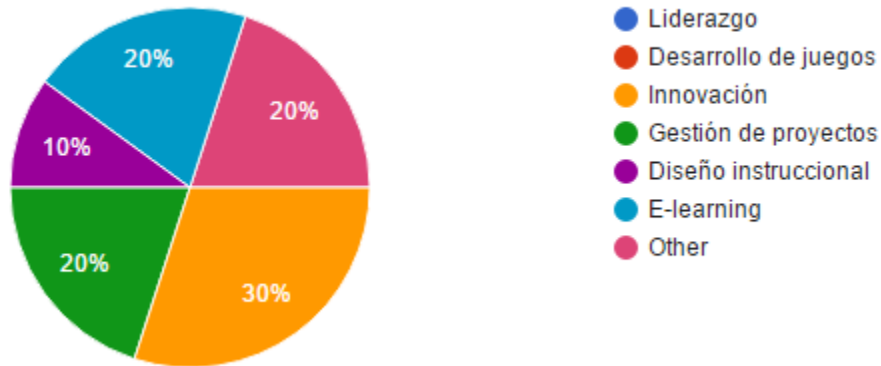


Ilustración 3 Necesidades de formación

Respuestas otro:

1. Liderazgo y gestión de proyectos
2. Estoy en formación continua de nuevas tecnologías

Pregunta 2

¿Qué temas crees que se pueden considerar débiles en conocimiento y experiencia de la gente que trabaja contigo y que deban formarse?

Respuestas	# personas que coincidieron
En clima laboral, recursos humanos, estrategias de clima organizacional.	3
La comprensión técnica de un requerimiento y más ampliación de la innovación en el área del e-learning	1
Conocimientos de lo último de tecnología, sobre todo front end, y conciencia de las necesidades de clientes internos y externos y cómo responderles de forma adecuada, tanto a nivel personal como técnico.	1
Capacidad de investigación.	1
Diseño instruccional (enfoque Cátedra). Construcción de proyectos de aprendizaje E - Learning.	3
Pienso que cada persona tiene un punto fuerte en todas las actividades que desempeña, no considero que haya un punto débil en específico. Los lineamientos gráficos es un tema al que se le solicita ayuda al área de diseño.	1

6.3.4 Recogida de información y resultados en el campo humano

Instrumento: Encuesta

Objeto de análisis: Capacidad de adaptación al cambio, nivel de Liderazgo en la compañía, existencia de compromiso y motivación.

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

Muestra: 10 colaboradores de la empresa

Resultados:

Las 10 personas respondieron la encuesta, obteniendo los siguientes resultados en términos formativos que podrá ver en este [anexo](#).

6.4 Análisis de necesidades

De acuerdo a los resultados del plan de recogida de información de necesidades en Cátedra SAS, a los colaboradores y líderes de la compañía en las áreas de edición, I+D, ingeniería, mesa de ayuda, a continuación se presenta un análisis de cada uno de los resultados en relación a los campos, objetos de análisis y objetivos.

6.4.1 En el campo directivo

Las necesidades de la empresa bajo la visión del dueño y gerente, están encaminadas a reorganizar la compañía como un grupo y a corto plazo a reorganizar la empresa creando una unidad de negocios de contenidos con el fin de que tenga capacidad jurídica y contable propia y logre hacer contrataciones con el Estado, pues una empresa privada no puede tener contratación directa con el Estado. Para ello será necesario:

- Crear la unidad de negocios como una corporación o una fundación, legalmente conformada en Cámara de Comercio.
- Ajustar todos los procedimientos del área de contenidos
- Crear los procedimientos de calidad de toda la empresa, pues aunque sea una empresa de contenidos, necesitará tener su contabilidad, su equipo comercial, de comunicaciones, un equipo de recursos humanos, un gerente.
- Ajustar los cargos y perfiles de los empleados hacia la nueva visión de negocio.
- Crear los canales de comunicación de la nueva empresa y cómo esta se relacionaría con las demás unidades de negocios: formación y tecnología.
- Contratar nuevo personal para suplir la necesidad de la nueva unidad de negocios.
- Diseñar una campaña de sensibilización y gestión de cambio a los colaboradores.

6.4.2 En el campo organizativo

En **relación a los procedimientos**, se evidenció tanto de los líderes como de los trabajadores que se realicen de acuerdo al tiempo, a situaciones particulares de los clientes, que tratan de aplicarlos pero no siempre se aplican.

En **relación a la comunicación**, se evidenció de los líderes y de los trabajadores que existe una buena comunicación entre las áreas para el desarrollo de funciones.

En **relación a las funciones** de los cargos se evidenció que se sólo dos personas respondieron que realizaban funciones que no estaban relacionados con su cargo, pero los demás notificaron que sí realizan funciones propias del cargo. En caso de no realizar

todas las funciones asignadas en contrato, es positivo en tanto haya ascenso y oportunidades de desarrollar otros cargos que requieren mayor compromiso.

En **relación a la proyección de la empresa** pero vista desde una perspectiva de los empleados, esperan que se convierta en la empresa líder de e-learning a nivel nacional y que ya sea reconocida a nivel internacional, con áreas y cargos definidos. Hay algo importante y es la rotación del personal que fue evidenciado y se espera que esto mejore en la compañía.

Como **innovación**, esperan la creación de recursos humanos que no existe en la compañía. Anteriormente en la pregunta de proyección y en esta de innovación se evidencia la respuesta de trabajar remoto, es decir desde casa. Expresan como innovación la creación del área editorial y el replanteamiento de la comercialización de los productos y servicios.

El líder de mesa de ayuda, comenta que sería importante implementar una estrategia de mercadeo, tener un área comercial definida, precisa y un nivel de liderazgo más alto de cada líder.

En el análisis de documentos, particularmente en el procedimiento de edición, se evidenciaron las siguientes necesidades:

- Definir desde el área comercial con los asesores e-learning una estrategia de consultoría para convencer a los clientes que un buen plan de formación requiere de la delimitación de los perfiles y alcances. Esto debe quedar claro para que se definan muy bien los parámetros de usuario a quienes va dirigido el curso virtual a crear o a virtualizar.
- Revisar los formatos: verificación de contenidos y criterios de aceptación de contenidos para rediseñar unos formatos aplicable a la necesidad del área.
- Debe existir un asesor pedagógico que guíe todos los procesos de la compañía, no puede seguir siendo un proceso empírico.
- Necesidad de reestructurar los perfiles de Autor, Editor y Diseñador gráfico con la formación real que espera la compañía y con las habilidades propias a cada cargo y perfil. No pueden ser competencias y habilidades genéricas. Esto va a incidir en la selección de los profesionales a cada cargo.
- Necesidad de alquilar nuevas oficinas para operar desde allí en caso de abrir una nueva unidad de negocios para edición, con todos los implementos tecnológicos y humanos.

6.4.3 En el campo Formativo

Se requiere un plan de formación encaminado a la innovación, gestión de proyectos, liderazgo, e-learning y diseño instruccional.

Con este plan de formación, se pretenderá mejorar las competencias propias de cada cargo en la compañía y se debería tener un recurso humano fortalecido con conocimientos y competencias profesionales y humanas.

6.4.4 En el campo Talento humano

De acuerdo al diagnóstico de necesidades, se analiza que los colaboradores están con mucha expectativa y altamente receptivos al cambio. Podría desarrollarse una estrategia de sensibilización y comunicación para notificar las posibles transformaciones y beneficios.

Se necesita fortalecer también el nivel de liderazgo en la compañía generando espacios en los que puedan los colaboradores participar activamente en las actividades de la compañía, se empoderen de su trabajo y estén en pro de mejorar. Su nivel de liderazgo está relacionado a su nivel de formación y competencias, es por ello que la formación es vital para fortalecer la capacidad de liderazgo.

Para finalizar el análisis se presenta el DOFA actualizado a las necesidades evidenciadas.

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	FORTALEZAS
- No estar preparada a nivel organizativo (financiero, administrativo, de personal) para desarrollar más proyectos simultáneos.	- Internacionalización de la entidad - Flexibilización de la formación - Posicionamiento estratégico - Clientes potenciales - Concepción de un departamento de e-learning más sólido que implique la contratación de profesionales más especializados, redefinición de los perfiles y evolución de los procesos de enseñanza. - Mejorar los procedimientos que se materialice en la calidad de los servicios y productos.	- Falta de personal con formación en e-learning - No hay estrategias de publicidad y marketing - No especialización ni formación de sus empleados para afrontar los nuevos retos y objetivos de internalización y cambios - Poco seguimiento a los proyectos y clientes - Procedimientos de calidad desacertados a las actividades propias de la compañía- Rotación constante de personal	- Casos de éxito y experiencias de la empresa que permiten la credibilidad ante clientes - Conocimiento del mercado - Capacidad de innovación, investigación y desarrollo empresarial - Recursos tecnológicos adecuados - Dirección comprometida con los resultados del proyecto - Recurso humano comprometido con la visión de la compañía - Recurso humano con capacidad de trabajo en equipo

Tabla 4 DOFA

6.5 Descripción de la solución propuesta

Se realizará un plan estratégico para “Reestructurar el área de e-learning de Cátedra SAS como una unidad de negocios”, de acuerdo a las necesidades analizadas teniendo en cuenta los recursos materiales, el recurso humano, la cultura corporativa y el contexto exterior.

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

El plan estratégico que se realizará tendrá como enfoque la comunicación, la gestión y la planificación.

Dimensión de prospectiva y proyección:

Nivel de intención

Alinear la estrategia de e-learning con la estrategia organizacional. Se proponen los siguientes objetivos estratégicos para dar solución a las necesidades encontradas:

- a) Crear las alianzas y relaciones del área de e-learning con las otras áreas de la compañía.
- b) Definir los nuevos cargos y funciones del área de e-learning: Director e-learning, líder de diseño, líder de edición, líder de comunicaciones, asesor pedagógico, asesor de calidad, comercial, asistente de comunicaciones.
- c) Ajustar los procedimientos de calidad del área de e-learning
- d) Generar una estrategia de formación interno que potencie las competencias personales y profesionales de todos los colaboradores de la compañía en todas las áreas.
- e) Mejorar los canales de comunicación interna para aumentar su satisfacción ante las soluciones de Cátedra.
- f) Potenciar el liderazgo en todo el equipo de trabajo de la compañía

6.6 Limitaciones y estrategias

LIMITACIONES	ESTRATEGIAS
Inversión: Si la empresa no tiene liquidez para desarrollar el proyecto, el plan estratégico quedará únicamente en papel. Aunque el gerente de la compañía ha manifestado su interés en hacer posible la creación de la unidad de negocio, la decisión puede ser cambiante.	Realizar el proyecto de la mano con el gerente de la compañía para evidenciar en todo momento los beneficios para la compañía. Hacer ver a la empresa que invertir en el proyecto sería una manera de mejorar y proyectar a la empresa en la consecución de más proyectos y clientes.
Recurso humano: El recurso humano con el que cuenta Cátedra es poco frente a las actividades que se deben desarrollar. Por tanto una limitación puede ser conseguir el recurso humano idóneo en el menor tiempo posible.	Se publicará la oferta del recurso humano faltante en todos los medios o plataformas para la búsqueda de empleo. Si es necesario, se harán contactos directos con las universidades para encontrar el perfil idóneo.
Comercial: Se debe establecer un procedimiento comercial bien definido y estructurado para la consecución de los proyectos de contenidos en la unidad de negocios. Si inicialmente no se crean estos procedimientos, el área de contenidos estará realizando contenidos de todo tipo sin delimitar costos, inversión, recurso humano, tiempo.	Se presentará al gerente de la compañía la propuesta de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se contratará a un líder de calidad para que realice el procedimiento comercial ajustado a las necesidades de la compañía. 2. Se entregará un perfil de un comercial para la contratación.

Tabla 5 Limitaciones y estrategias

6.7 Conclusiones del análisis y puntos clave del proyecto

La compañía Cátedra SAS necesita la **creación de una unidad de negocios** como parte de la misma empresa, que tenga autonomía jurídica con el fin de potenciar los servicios y productos del área, hacer alianzas gubernamentales y lograr el posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Para ello, será necesario reestructurar la unidad con unos **procedimientos acordes al proceso de edición de contenidos** que satisfaga tanto las actividades internas como la calidad de los productos hacia el cliente. Aunque existen los procedimientos, es necesario reestructurarlos.

A partir de los procedimientos que se reestructuren para la unidad de negocios, se realizará un **reajuste de los cargos y perfiles** del equipo humano que hará parte de la unidad de negocios de contenidos. La empresa no cuenta con perfiles como asesores pedagógicos, comerciales, director e-learning, asesor de calidad, líder de diseño. Estos perfiles son esenciales para la nueva reorganización.

Será necesario también crear estrategias de comunicación y de gestión del cambio, no solo para las personas que harán parte de esta nueva unidad de negocios, sino también a los empleados que hacían parte de las otras áreas. ¿Cómo será ahora la comunicación? ¿A través de qué vías? ¿Cómo serán las alianzas entre las unidades de negocio que cree Cátedra SAS?

7. PLANIFICACIÓN

La planificación del proyecto se realizó de acuerdo a los objetivos específicos, es así como cada actividad de la planeación responde a la consecución de estos objetivos y están relacionados además con el modelo de diseño ADDIE para el desarrollo sistemático, organizado y procedimental del proyecto.

Para ver el cronograma detallado con sus respectivos objetivos, actividades, responsables, implicados, recursos, productos a desarrollar y tiempos, [clic aquí](#).

7.1 Nuevo recurso humano a contratar

CARGO	FUNCIONES	PERFIL	COMPETENCIAS PROFESIONALES
Director e-learning	Dirigir la unidad de negocios de contenidos. Desarrollar estrategias de dirección y gestión al interior de la compañía. Tomar las mejores decisiones de mejora y proyección de la compañía. Crear alianzas estratégicas. Impulsar la innovación. Promover la calidad.	Profesional en el campo de las comunicaciones o en el campo educativo. Con Maestría en educación, preferiblemente en e-learning. Con mínimo 3 años de experiencia en el área. Con capacidad de dirección y gestión de proyectos, con capacidad de liderazgo, de administración.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la modalidad e-learning. - Conocimiento en la construcción de cursos virtuales. - Habilidades de dirección, liderazgo, gestión.

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

Líder de diseño	Dirigir el equipo de diseño gráfico de la compañía.	Profesional en diseño gráfico, con especialización o maestría en diseño. Con mínimo 3 años de experiencia en la dirección de equipos de diseño, con conocimientos en HTML5. Debe tener conocimientos en la aplicación del diseño enfocado al diseño instruccional.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en la producción de contenidos virtuales - Aplicación del diseño en los cursos virtuales - Diseño instruccional - Liderazgo - Dirección y gestión
Líder de comunicaciones y marketing	Dirigir el área de comunicaciones y marketing de la compañía.	Profesional en comunicación social con mínimo 3 años de experiencia, con especialización en talento humano, o en marketing.	<ul style="list-style-type: none"> - Corrección de estilo - Conocimiento en la producción de contenidos virtuales - Liderazgo - Dirección y gestión - Conocimiento en comunicación organizacional y estratégica.
Asistente de comunicaciones	Apoyar al líder de comunicaciones en las actividades propias de comunicación y marketing.	Profesional en comunicaciones o educación, con conocimientos en marketing y talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> - Corrección de estilo - Conocimiento en la producción de contenidos virtuales - Conocimiento en comunicación organizacional y estratégica.
Comercial	Persona encargada de la búsqueda de clientes y proyectos.	Profesional en comunicaciones o educación. No se requiere experiencia. Debe tener conocimientos en E-learning.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de e-learning - Habilidad para las relaciones públicas - Habilidad de comunicación
Líder de Recursos Humanos	Dirigir el área de talento humano de la compañía.	Profesional en Psicología o comunicación social con estudios de posgrado en recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en manejo de personal.
Asistente de recursos humanos	Apoyar al líder de talento humano en las labores propias de esta área.	Profesional en Psicología o comunicación organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en talento humano, selección de personal, evaluaciones de competencias.
Líder de edición	Dirigir el equipo de edición de la compañía.	Profesional en comunicaciones o educación, con especialización o maestría en educación, preferiblemente en e-learning con especialidad en diseño de contenidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Corrección de estilo - Conocimiento en la producción de contenidos virtuales - Diseño instruccional - Liderazgo - Dirección y gestión
Asesor pedagógico	Asesorar desde un enfoque pedagógico todos los proyectos y actividades a realizar.	Profesional en ciencias de la educación, ciencias sociales, psicología, con especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en diseño instruccional - Conocimiento en

Autora: Ana Londoño

Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión

Enero 2017

		o maestría en educación. Con conocimientos y experiencia en diseño instruccional, en formación virtual. Con mínimo 4 años de experiencia como asesor pedagógico en e-learning.	producción de cursos virtuales - Conocimiento en modalidades e-learning, b-learning
Asesor de calidad	Asegurar el correcto ajuste de los procedimientos de calidad de acuerdo a las necesidades de la empresa y de sus actividades reales.	Profesional con conocimientos en gestión de calidad, con mínimo 2 años de experiencia.	- Conocimiento en procesos de calidad ISO. - Habilidad para gestión - Habilidad en gestión documental

Tabla 6 Nuevo recurso humano a contratar

El nuevo recurso humano del área de comunicaciones desarrollará el plan de comunicación interna que se propondrá en este proyecto. Además esta área será la encargada de diseñar estrategias de comunicación externa con los clientes.

7.2 Herramientas de gestión

Definición de los órganos y herramientas de gestión, coordinación, seguimiento y control de la calidad del proyecto.

De acuerdo a la metodología PMI (2004) en la guía PMBOK⁵, se realiza seguimiento y control al proyecto desde el rol de director del proyecto, pues será el responsable de la coordinación del mismo para que se cumplan las actividades, alcances, objetivos propuestos.

El reporte de este seguimiento se hará a través de Google DRIVE.

MECANISMO	MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN
Gestión del tiempo	Cronograma	Se realizará seguimiento al cronograma propuesto para cumplir con los tiempos establecidos.
Gestión de costes	Presupuesto	Se revisará la inversión y gastos del presupuesto de tal manera que sea lo más aproximado al presupuesto inicial y no se realicen sobrecostos.
Gestión de riesgos	Seguimiento y control de los riesgos	Se prevén limitaciones y/o riesgos para la no consecución del proyecto, por tanto se hará seguimiento y control a aquellas limitaciones que interfieran en el éxito del proyecto para tomar medidas con prontitud.
Gestión de calidad	Realizar control de calidad	Se revisará que cada una de las actividades propuestas se desarrollen con calidad, apuntando a los objetivos propuestos.

5

http://www.academia.edu/8041200/SEGUIMIENTO_Y_CONTROL_DE_PROYECTOS_Presentaci%C3%B3n_de_la_asignatura

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

Gestión de los recursos humanos	Gestionar el equipo del proyecto	Se hará la respectiva gestión para contar con el equipo solicitado y se hará seguimiento al progreso y competencias profesionales de cada uno en función del desarrollo de sus actividades.
Gestión de las comunicaciones	Informar el rendimiento a la gerencia de la compañía y a líderes.	Se tendrá en cuenta la comunicación a la gerencia (tutor externo) de todos los avances, acontecimientos, cambios, que se llegasen a presentar en el proyecto.

Tabla 7 Herramientas de gestión

7.3 Presupuesto

Etapa de Análisis					
Recursos técnicos y materiales					
CANTIDAD		CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
1		Acceso a internet, banda ancha para la realización de encuestas	\$ 50.000	\$ 50.000	
1		Alquiler Grabadora para entrevista con gerente	\$ 50.000	\$ 50.000	
TOTAL			\$	100.000	
Etapa de Diseño					
Recursos técnicos					
CANTIDAD	HORAS	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
3		Autoría de los cursos virtuales	\$ 200.000	\$ 600.000	
1	30	Acceso a internet, banda ancha para la realización del documento de diseño	\$ 5.000	\$ 150.000	
TOTAL			\$	750.000	
Etapa de Desarrollo					
Recursos técnicos					
CANTIDAD	MESES	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
1	6	Software Editor de contenidos (soporte)	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000	
3		Diseño de cursos virtuales	\$ 5.800.000	\$ 17.400.000	
TOTAL			\$	29.400.000	
Recursos materiales					
CANTIDAD		CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
15		Taller Gestión de proyectos	\$ 850.000	\$ 12.750.000	
15		Taller Diseño instruccional (refrigerios y alquiler de auditorio)	\$ 200.000	\$ 200.000	
15		Taller liderazgo	\$ 995.000	\$ 14.925.000	
TOTAL			\$	27.875.000	

Etapa de Implementación						
Recursos humanos						
CANTIDAD	MESES	CONCEPTO	PAGO MENSUAL	prestaciones de ley	Subtotal	PAGO TOTAL POR MESES
1	6	Director E-learning	\$ 5.000.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 45.600.000,00
1	6	Líder de diseño	\$ 3.000.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 4.560.000,00	\$ 27.360.000,00
1	6	Líder de comunicaciones	\$ 3.000.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 4.560.000,00	\$ 27.360.000,00
1	6	Líder de edición	\$ 3.000.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 4.560.000,00	\$ 27.360.000,00
1	6	Líder de Recursos humanos	\$ 3.000.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 4.560.000,00	\$ 27.360.000,00
1	6	Asesor pedagógico	\$ 3.000.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 4.560.000,00	\$ 27.360.000,00
1	6	Asesor de calidad. Curación de contenidos	\$ 2.000.000,00	\$ 1.040.000,00	\$ 3.040.000,00	\$ 18.240.000,00
3	6	Editores	\$ 1.500.000,00	\$ 780.000,00	\$ 6.840.000,00	\$ 41.040.000,00
2	6	Diseñadores gráficos	\$ 1.500.000,00	\$ 780.000,00	\$ 4.560.000,00	\$ 27.360.000,00
1	6	Diseñadores instruccionales	\$ 2.000.000,00	\$ 1.040.000,00	\$ 3.040.000,00	\$ 18.240.000,00
1	6	Comercial	\$ 1.500.000,00	\$ 780.000,00	\$ 2.280.000,00	\$ 13.680.000,00
1	6	Asistente de recursos humanos	\$ 1.500.000,00	\$ 780.000,00	\$ 2.280.000,00	\$ 13.680.000,00
1	6	Asistente de comunicaciones	\$ 1.500.000,00	\$ 780.000,00	\$ 2.280.000,00	\$ 13.680.000,00
					54.720.000	\$ 328.320.000,00

Recursos de infraestructura					
CANTIDAD	MESES	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
1	6	Alquiler de oficina	\$ 2.500.000,00	\$ 15.000.000	
15	6	Compra de equipos portátiles	\$ 1.500.000	\$ 22.500.000	
			TOTAL	\$ 37.500.000	

Recursos de mantenimiento y funcionamiento					
CANTIDAD	MESES	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
1	6	Servicios públicos (agua teléfono, luz, internet)	\$ 1.000.000,00	\$ 6.000.000	
1	6	Soporte y mesa de ayuda	\$ 1.000.000,00	\$ 6.000.000	
1	6	Papelería	\$ 500.000,00	\$ 3.000.000	
			TOTAL	\$ 15.000.000	

Etapa de Evaluación					
Imprevistos					
CANTIDAD	MESES	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
		Imprevistos		\$ 10.000.000	

TOTAL	VALOR
ETAPA DE ANÁLISIS	\$ 100.000
ETAPA DE DISEÑO	\$ 750.000
ETAPA DE DESARROLLO	\$ 57.275.000
ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	\$ 380.820.000,00
ETAPA DE EVALUACIÓN	\$ 10.000.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 448.945.000

Total gastos por 6 meses: \$448'945.000 pesos colombianos, o 144.155.75 €

La gerencia de la compañía, dará los **ingresos del proyecto** por el tiempo de 6 meses (cálculo del presupuesto), mientras la unidad de negocios inicia con la contratación de proyectos, participación en licitaciones, con el fin de que subsista por sí sola y empiece a

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

generar ingresos. No obstante se espera que la compañía empiece a contratar luego de 6 meses **obteniendo los siguientes ingresos:**

- a los 6 meses, negocios con mínimo 2 proyectos trimestrales con un valor total de **\$66.666.000** (21.406.38 €)
- a un año se contraten como mínimo 3 proyectos trimestrales con un valor total de **\$100'000.000** (32.109.89 €)
- a dos años se contraten como mínimo 4 proyectos trimestrales con un valor total de **\$200'000.000** (64.219.78 €)

RETORNO DE LA INVERSIÓN ROI

A los 6 meses, el ROI será cero, no obstante, luego del sexto mes se espera el siguiente retorno de la inversión:

Luego de las capacitaciones y la compra de equipos, el gasto mensual será de **59'220.000** (19.015.48 €).

Después de 6 meses, el retorno de inversión será

Gastos mensuales: \$59'220.000 (19.015.48 €)
Ingresos mensuales: \$ 66.666.000 (21.406.38 €)
Ingresos menos gastos: \$7.446.000 (2.390.90 €)
ROI: 12,5%

Al término de 1 año se espera que el retorno de inversión sea:

Gastos mensuales: \$59'220.000 (19.015.48 €)
Ingresos mensuales: \$100'000.000 (32.109.89 €)
Ingresos menos gastos: \$ 40'780.000 (13.094.41 €)
ROI: 68%

Al término de 2 años se espera que el retorno de inversión sea:

Gastos mensuales: \$59'220.000 (19.015.48 €)
Ingresos mensuales: \$200'000.000 (64.219.78 €)
Ingresos menos gastos: \$ 140'780.000 (45.204.30 €)
ROI: 237%

[Ver presupuesto](#)

8. DISEÑO

8.1 Enfoque teórico

8.1.1 Tipo de organización

Cátedra SAS es una empresa con **diferenciación horizontal o especialización**, es decir, se divide en áreas de trabajo con especialidades y funciones específicas que permiten las habilidades y competencias específicas para los cargos.

Posee una **estructura divisional** encaminada a los outputs en función a los productos y servicios de los clientes: las organizaciones orientadas al output, son más capaces de concentrarse en las necesidades específicas de sus clientes. Además coo en cada división los departamentos trabajan conjuntamente, las funciones de la empresa se coordinan más eficazmente". (Bates, T. Martinez M, s.f).

Con la propuesta se busca también que se llegue a la estrategia empowerment para que los empleados se sientan más motivados y logren: adaptación, liderazgo, toma de decisiones, apropiación.

"la descentralización de la toma de decisiones contribuye a motivar a los trabajadores-que dejan de ser meros ejecutores de ideas ajenas- agiliza el proceso de toma de decisiones- ya no es preciso seguir toda la cadena de mando para obtener una respuesta-, contribuye a reducir el número de directivos necesarios para gestionar una empresa y hace, en suma, más sensible a la organización a los cambios ue se producen en su entorno". (Bates, T. Martinez M. s,f).

8.1.2 Economía del e-learning

Cátedra SAS centra sus servicios y productos en el campo del e-learning, obteniendo grandes beneficios económicos. Hoy el mercado del e-learning en Colombia ha crecido un 165% según Expo E-learning Colombia (2013)⁶, con más de 70 empresas dedicadas al sector en el país. La competitividad en ofrecer los mejores servicios y productos a la medida y en innovar, está la clave para acaparar el mercado en un país de suficiente oferta y demanda de E-learning.

Hoy las empresas que ofrecen e-learning deben asegurar la calidad de los productos y servicios a partir de procedimientos pertinentes a la necesidad de la compañía, a una organización interna que permita la interrelación de las dependencias, con rutas de comunicación acertadas y perfiles idóneos para el desarrollo de los cargos de la empresa.

El e-learning es una economía que aporta al conocimiento y a la educación, en sí misma tiene un objetivo de mejorar los niveles educativos de la sociedad:

..."la educación distribuida a través de canales basados en el uso intensivo de las TIC, el e-learning, se erige en un instrumento de enorme potencial para mejorar el nivel educativo de la sociedad, de contribuir a la mejora de la difusión social de la educación, mediante la eliminación de las barreras tradicionales asociadas a las restricciones de espacio, tiempo u ámbito de los sistemas de enseñanza aprendizaje". (Castillo, D. s,f)

Ese es el gran reto de Cátedra, contribuir al mejoramiento de la educación a partir de sus servicios de e-learning.

⁶ 2013. Expo E-learning Colombia.

8.1.3. Modalidad E-learning

Cátedra realiza proyectos bajo la modalidad e-learning para empresas, colegios y universidades. Como lo señala De la Teja (s,f), el e-learning es:

"La abreviación del término electronic learning. En esencia, se refiere al aprendizaje realizado con ayuda de soportes electrónicos. Estos soportes, también conocidos como tecnología de la información y de la comunicación TIC, remiten al uso de computadores y otros dispositivos conectados por redes". (De la Teja, I. p.16).

Complementaría a esta definición diciendo que el e-learning es una modalidad de aprendizaje- enseñanza mediado por una plataforma LMS (Learning Management System) y un ambiente virtual de aprendizaje o EVA que incluye un componente académico, tecnológico, didáctico, pedagógico, multimedial y de comunicación.

Cátedra ha reconocido que el e-learning es importante en los procesos formativos de sus empleados, por lo que opta también no solo por realizar planes de formación virtual externos, sino también le apuesta por planes de formación e-learning internos para el mejoramiento de las competencias de los colaboradores, bien lo dice De la Teja (s,f): "El valor del aprendizaje organizativo es cada vez más reconocido. Más aún, el valor del e-learning en una organización también cobra fuerza y la necesidad de contar con una gestión eficaz de esta modalidad de aprendizaje es indiscutible". (De la Teja, I. p.16)

Hay que aclarar que la compañía es en sí misma una empresa de e-learning, hace parte de su misión, visión y razón de ser. Para el desarrollo de este proyecto, se contempla que a través de la modalidad e-learning y formación presencial se desarrollen los procesos de formación al interior de la empresa, formación que hace parte de los objetivos del plan estratégico.

Bajo la modalidad e-learning se impartirán los cursos de diseño instruccional, gestión de proyectos y liderazgo, mientras que a partir de la formación presencial se realizarán talleres sobre liderazgo y diseño instruccional como un complemento de la estrategia de formación.

Se elige la formación e-learning como primordial en esta estrategia de formación porque como lo señala Cabero, A. (2006), el e-learning:

- Facilita la actualización de la información y de los contenidos.
- Flexibiliza la información, independientemente del espacio y el tiempo en el cual se encuentren el profesor y el estudiante.
- Permite la deslocalización del conocimiento.
- Facilita la autonomía del estudiante.
- Ofrece diferentes herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica para los estudiantes y para los profesores.
- Favorece una formación multimedia.
- Facilita una formación grupal y colaborativa.

- Favorece la interactividad en diferentes ámbitos: con la información, con el profesor y entre los alumnos.
- Facilita el uso de los materiales, los objetos de aprendizaje, en diferentes cursos.

El proceso de formación será e-learning a partir de un plan de formación estructurado que contempla la multiplicidad de perfiles de usuarios y distintos estilos de aprendizaje: activistas, reflexivos, teóricos y pragmáticos, por ende se propone un plan de formación y una metodología orientada y centrada en los estudiantes o en los sujetos.

De acuerdo a esto, el plan de formación del plan estratégico estará basado según la cuadrícula de modelos pedagógicos de Coomey y Stephenson, en el **Cuadrante Sudeste, actividades de final abierto gestionadas por el alumno**. (Stephenson y Sangrà, sf).

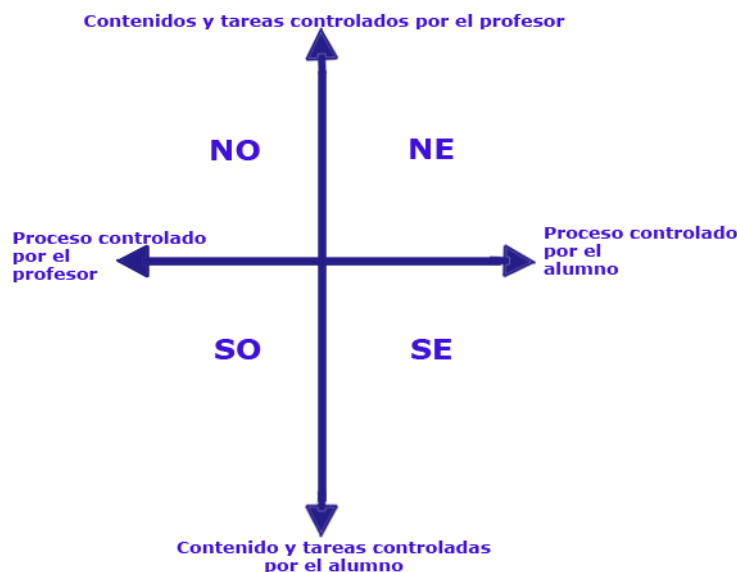


Ilustración 4 Cuadrícula de paradigmas pedagógicos. Coomey y Stephenson (2012)

Recordemos que:

“Un buen modelo pedagógico para el e-learning, deberá adaptarse a las necesidades y posibilidades del estudiante. Acompañarlo para que se sienta apoyado, que sepa cómo avanza y hacia dónde. Que sienta que lo que aprende es útil, tanto los conceptos teóricos como sus aplicaciones prácticas. Un entorno y unos docentes que ayuden a crear un sentimiento de pertenencia a una comunidad. Una formación basada en una planificación y un contexto más que en materiales dispersos”. (Stephenson, J. Sangrà, A. s,f).

Es por ello, que para el proceso de formación de los colaboradores se implementará un modelo centrado en el estudiante, donde es él quien gestiona su proceso académico, los contenidos, las tareas, sus metas y sus resultados de aprendizaje. Es el estudiante quien decide cómo participar, de qué manera y con quién.

La metodología de la propuesta está basada en el autoaprendizaje y en las actividades de contexto que determina el docente tutor, con una retroalimentación en foros de discusión, para compartir conocimientos y saberes que sean públicos.

Será un proceso de formación online que estará centrado en las actividades prácticas de cada módulo para evaluar las competencias adquiridas en los estudiantes.

Los contenidos virtuales tendrán un alto grado de interactividad, multimedias, juegos, preguntas de retroalimentación y actividades de aprendizaje autónomo.

Por ser un proceso online a partir del modelo E-learning, el estudiante es quien avanza de acuerdo a sus intereses, a su propio ritmo y de manera autónoma, no obstante deberá desarrollar las actividades propuestas.

8.1.4 Modelo pedagógico:

Se contempla que el proceso sea constructivista, pues el modelo pedagógico permite la construcción del conocimiento a través de actividades basadas en la experiencia, en el contexto, en la interacción. En este modelo se contempla que el estudiante sea activo, promueva representaciones de la realidad y que además se comparta conocimiento entre pares.

Por otra parte, Rowland Gallop (2002) manifiesta que:

“el constructivismo se basa en la participación activa del estudiante en la resolución de problemas y el pensamiento crítico respecto a una actividad de aprendizaje que considera relevante y atractiva. El estudiante ‘construye’ su propio conocimiento al probar ideas y enfoques basados en su conocimiento y experiencia anteriores, aplicándolos a una nueva situación e integrando el nuevo conocimiento adquirido con constructos intelectuales preexistentes [...] El profesor es un facilitador o un entrenador. El profesor guía al estudiante, estimulando y provocando el pensamiento crítico, el análisis y la síntesis del estudiante a través del proceso de aprendizaje. El profesor es también un coalumno.” (Stephenson, J. Sangrá, A. s,f).

Por lo anterior, la base del proceso de formación será el constructivismo. Los colaboradores deben llegar a la adquisición de conocimiento a partir de experiencias, de su propio contexto. Deben ser activos del proceso. Se espera que luego de la formación logren interiorizar los conceptos no solo a su vida profesional si no personal y que los aprendizajes que emerjan sean de todos.

8.2 Diseño del plan estratégico

8.2.1 Objetivos del plan

- Reestructurar el área de e-learning de la compañía como una unidad de negocios.

Autora: Ana Londoño
Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
Enero 2017

- Definir los nuevos cargos y funciones del área de e-learning
- Ajustar los procedimientos de calidad del área de e-learning
- Generar una estrategia de formación interna que potencie las competencias personales y profesionales de todos los colaboradores de la compañía en todas las áreas.
- Crear alianzas estratégicas y diseñar un plan de comunicación interna/externa.
- Potenciar el liderazgo en todo el equipo de trabajo de la compañía

8.2.1.1 Estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	IMPACTO
Reestructurar el área de e-learning de la compañía como una unidad de negocios.	Recuperar el saber y la experiencia de los colaboradores de la compañía.	La unidad de negocios quedará bien estructurada con equipo idóneo para realizar las funciones y proyectar sus competencias hacia la consecución de los proyectos E-learning y los objetivos de la compañía.
Definir los nuevos cargos y funciones del área de e-learning	Buscar que los mismos profesionales de la compañía y del grupo sean quienes lideren los cargos, puesto que ya tienen el conocimiento y la experiencia de la compañía	Si el equipo de la compañía es quien se queda en los cargos, habrá más sentido de pertenencia del equipo al percibir el apoyo de la compañía y de su interés por el bienestar del trabajador.
Ajustar los procedimientos de calidad del área de e-learning	Realizar el ajuste de los procedimientos con los mismos colaboradores que aplican diariamente los procedimientos en sus actividades.	Mejora en los servicios y productos de la compañía.
Generar una estrategia de formación interna que potencie las competencias personales y profesionales de todos los colaboradores de la compañía en todas las áreas.	Realizar el plan de formación de acuerdo a las necesidades encontradas en el diagnóstico: liderazgo, gestión de proyectos, diseño instruccional.	Trabajadores mejor capacitados para la consecución de las actividades en la compañía.
Crear alianzas estratégicas y diseñar un plan de comunicación interna	Generar plan de sensibilización que permita a los trabajadores conocer los impactos y beneficios en las transformaciones de la compañía.	Apropiación, proactividad de los colaboradores.
Potenciar el liderazgo en todo el equipo de trabajo de la compañía	Importancia de la implicación de todos los miembros en la toma de decisiones, con el fin de que los trabajadores se sientan más motivados e incluidos en el proceso del cambio.	Mejor sentido de pertenencia de los colaboradores con la compañía.

Tabla 8 Estrategias diseño del plan estratégico

8.2.2 Productos a desarrollar

El plan estratégico contempla los siguientes productos a desarrollar:

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

- Nueva organización de la empresa, nuevo organigrama
- Documento con las alianzas de cada área
- Plan de sensibilización y de comunicación interna
- Documento con la definición de los nuevos cargos, perfiles y funciones
- Documento con los procedimientos ajustados del proceso de edición
- Cursos virtuales: Diseño instruccional, liderazgo y gestión de proyectos
- Documento de evaluación del plan estratégico

8.2.2.1 Diseño para la organización de la empresa



Ilustración 5 Nuevo organigrama

8.2.2.2 Diseño del documento con la definición de los nuevos cargos, perfiles y funciones

CARGO	¿Es un nuevo cargo?	FUNCIONES	PERFIL
Gerente General Cátedra	No	Asegurar la proyección de la unidad de negocios de contenidos, será la persona responsable de la toma de decisiones relacionadas con cambios o transformaciones de la unidad de negocios.	Profesional con 20 años de experiencia en gerencia y administración.
Director e-learning	Sí	Dirigir la unidad de negocios de contenidos. Desarrollar estrategias de dirección y gestión al interior de la compañía. Tomar las mejores decisiones de	Profesional en el campo de las comunicaciones o en el campo educativo. Con Maestría en educación, preferiblemente en e-learning. Con mínimo 3 años de experiencia en el área. Con capacidad de

		mejora y proyección de la compañía. Crear alianzas estratégicas.	dirección y gestión de proyectos, con capacidad de liderazgo, de administración.
Líder de diseño	Sí	Dirigir el equipo de diseño gráfico de la compañía.	Profesional en diseño gráfico, con especialización o maestría en diseño. Con mínimo 3 años de experiencia en la dirección de equipos de diseño, con conocimientos en HTML5. Debe tener conocimientos en la aplicación del diseño enfocado al diseño instruccional.
Diseñadores gráficos	No	Diseñar e ilustrar cualquier recurso gráfico para la construcción de contenidos virtuales o cualquier otro diseño que requiera la unidad de negocios.	Profesional en diseño gráfico. Con mínimo 1 año de experiencia en el desarrollo de cursos virtuales. Con conocimientos en HTML5. Debe tener conocimientos en la aplicación del diseño enfocado al diseño instruccional.
Líder de comunicaciones y marketing	Sí	Dirigir el área de comunicaciones, marketing y talento humano de la compañía.	Profesional en comunicación social con mínimo 3 años de experiencia, con especialización en talento humano, o en marketing.
Asistente de comunicaciones	Sí	Apoyar al líder de comunicaciones en las actividades propias de comunicación, marketing y talento humano.	Profesional en comunicaciones o educación, con conocimientos en marketing y talento humano.
Comercial	Sí	Persona encargada de la búsqueda de clientes y proyectos.	Profesional en comunicaciones o educación. No se requiere experiencia. Debe tener conocimientos en E-learning.
Líder de edición	No	Dirigir el equipo de edición de la compañía.	Profesional en comunicaciones o educación, con especialización o maestría en educación, preferiblemente en e-learning con especialidad en diseño de contenidos.
Asesor pedagógico	Sí	Asesorar desde un enfoque pedagógico todos los proyectos y actividades a realizar.	Profesional en ciencias de la educación, ciencias sociales, psicología, con especialización o maestría en educación. Con conocimientos y experiencia en diseño instruccional, en formación virtual. Con mínimo 4 años de experiencia como asesor pedagógico en e-learning.
Editores	No	Editar y virtualizar los contenidos que se desarrollan en la compañía bajo la modalidad e-learning o b-learning.	Profesional en el campo de las comunicaciones o en el campo educativo. Con mínimo 1 año de experiencia en el área de e-learning. Con conocimientos en diseño instruccional.
Asesores E-learning	No	Asesorar a los clientes en la implementación de sus proyectos e-learning o b-learning, según las necesidades del cliente y del usuario.	Profesional en ciencias de la educación, con mínimo 2 años de experiencia en implementación de proyectos e-learning o b-learning.
Líder administrativo	No	Asegurar la correcta administración y organización de la compañía, responsable de dirigir desde lo contable, financiero, organizativo,	Profesional en ciencias de la administración, con mínimo 3 años de experiencia como líder en algún cargo administrativo.

		contratación, prestaciones sociales, seguridad social, calidad.	
Asistente administrativo	No	Asegurar la correcta administración y organización de la compañía junto con el líder administrativo.	Profesional en ciencias de la administración con mínimo 1 año de experiencia en administración.
Asesor de calidad	No	Asegurar el correcto ajuste de los procedimientos de calidad de acuerdo a las necesidades de la empresa y de sus actividades reales.	Profesional con conocimientos en gestión de calidad, con mínimo 2 años de experiencia.

Tabla 9 Definición de cargos y funciones

[Clic aquí para conocer la propuesta para la selección del personal.](#)

8.2.2.3 Diseño del documento con las alianzas de cada área

Para realizar esta alianza estratégica entre las áreas se realizó un cuadro de relaciones de manera horizontal y vertical para cada una de las áreas. De esta manera se desarrollará para cada líder una propuesta de comunicación. Se detallará en qué momento se debe tener comunicación con las otras áreas, en qué momento y para qué.

	Gerencia	Director e-learning	Líder de diseño	Líder de comunicaciones y marketing	Líder de edición	Líder administrativo
Gerencia						
Director e-learning						
Líder de diseño						
Líder de comunicaciones y marketing						
Líder de edición						
Líder administrativo						

Tabla 10 Diseño del documento alianzas entre áreas

8.2.2.4 Plan de sensibilización y de comunicación interna y externa

Público objetivo: colaboradores de la compañía: editores, diseñadores, administrativos, directivos.

Objetivo: Socializar a los colaboradores sobre la nueva reorganización de la compañía.

Estrategia: Apoyar en la gestión del cambio.

Mensajes clave: Se difundirán unos mensajes claves:

- La reorganización de la compañía será mejor para todos.
- Cátedra está comprometida con la formación de sus colaboradores

- Para Cátedra, sus colaboradores son lo más importante
- Somos innovación para mejorar la calidad de vida de todos
- Para Cátedra, las ideas, las opiniones y las propuestas de sus colaboradores son importantes
- Logremos juntos ser la compañía más importante de e-learning en Colombia

Canales de comunicación previa a la reorganización

- Correos institucionales con los mensajes, enviados desde la gerencia.
- Reunión de socialización con el gerente sobre los cambios en la organización.

Canales de comunicación previa a la reorganización

- Comunicación digital del gerente a todos los colaboradores de la compañía notificando los cambios y los beneficios de esta nueva etapa.
- Staff meeting con los trabajadores de la compañía para informar de los impactos e incluirlos como punto clave de la nueva etapa.

Comunicación externa

Cargo	¿Tiene contacto con clientes?	¿En qué momento?
Gerencia	Sí/No	
Director de e-learning	Sí/No	
Líder de diseño	Sí/No	
Líder de comunicaciones y marketing	Sí/No	
Líder de edición	Sí/No	
Líder administrativo	Sí/No	

8.2.2.5 Diseño de los procedimientos ajustados del proceso de edición

Recordemos que el área del equipo de edición de contenidos: autores, diseñadores gráficos y editores, son los encargados en la empresa Cátedra de producir, diseñar y virtualizar los Objetos de Aprendizaje. En el análisis de necesidades se evidenció que este procedimiento para la construcción de contenidos estaba desactualizado a la práctica real de producción de contenidos, por tanto a continuación se presenta la propuesta de diseño para actualización y ajuste de este procedimiento de edición.

ITEM	AJUSTE-MEJORA	JUSTIFICACIÓN	ANEXO
Procedimiento de edición	Se propone anexas actividad: en caso que se deba realizar diseño instruccional a los contenidos. C. CREACIÓN DEL GUIÓN DIDÁCTICO-DISEÑO INSTRUCCIONAL	No siempre los clientes entregan los contenidos con diseño instruccional. Esta actividad se hace en la práctica pero no estaba en el formato.	Ver anexo PRO-MS-3-01 Edición de Contenidos Virtuales V1

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

	Se creó un nuevo guión didáctico editorial de acuerdo a un nuevo diseño instruccional basado en actividades de aprendizaje.	El anterior guión didáctico de la compañía tenía un modelo lineal del conocimiento. El nuevo guión didáctico propuesta propone un diseño instruccional basado en actividades de aprendizaje, ejercicios y evaluación articulados con los objetivos o las competencias y sus indicadores.	Anexo II. Guión didáctico.
	D. Asignación de tareas. Se propone agregar: Durante esta reunión se comunica los Parámetros de usuario los cuales orientan la edición del proyecto, el nivel de interactividad definido con el cliente en el contrato, el tiempo y en especial los lineamientos para la edición: tipo de fuente, colores, línea gráfica, uso de personajes, uso de botones, tamaño de la fuente, plantillas.	Es importante que quede explícito que al inicio de un proyecto se deben aclarar y socializar los lineamientos de edición y diseño para que haya unanimidad en la diagramación de todos los OA del proyecto.	Ver anexo PRO-MS-3-01 Edición de Contenidos Virtuales V1

Tabla 11 Propuesta de ajustes al procedimiento de edición

8.2.2.6 Diseño de los cursos virtuales

Se desarrollarán los cursos virtuales de los cursos: Diseño instruccional, liderazgo y gestión de proyectos.

Para la producción de los contenidos se seguirá el mismo procedimiento expuesto en el [Anexo. PRO-MS-3-01 Edición de Contenidos Virtuales](#), que básicamente consiste en:

- **Escritura de contenidos:** Se contratarán autores de contenidos para cada tema. Ellos realizarán la labor de construcción de cada OA asignada.
- **Diseño instruccional, construcción del guión didáctico:** Se realizará un proceso de diseño instruccional a los contenidos anteriormente descritos. En cada OA se anexará siguiendo los pasos del guión didáctico propuesto, las actividades, la evaluación, las competencias, los recursos multimedia requeridos y las observaciones de edición que se deberían tener presentes para la virtualización de cada OA.
- **Solicitud de recursos gráficos:** Los editores realizan un proceso de requerimientos de recursos gráficos a los diseñadores, ya sean imágenes, juegos, infografías, escenarios, personajes, entre otros.
- **Virtualización de los contenidos:** A través de la herramienta de autor Open Authoring de Cátedra, se realiza este proceso de virtualización teniendo en cuenta el guión didáctico diseñado por el autor. En este editor de contenidos se virtualiza de manera rápida y fácil los contenidos pues posee plantillas didácticas, repositorio de multimedias, juegos, que se pueden personalizar. El editor exporta a SCORM.

- **Verificación gráfica de los OA:** Se realiza una revisión gráfica de los contenidos, se revisa unidad gráfica, tipografía, iconografía, en general que haya una unidad de línea gráfica entre todos los OA.
- **Verificación de contenido:** Se revisa el OA final virtualizado con el fin de validar el cumplimiento de todos los lineamientos de edición.
- **Validación del usuario final:** Se valida el contenido con los usuarios.

8.2.2.7 Diseño de evaluación del plan estratégico

OBJETIVOS	INDICADORES/ CRITERIOS	RECURSOS DE EVALUACIÓN/ INSTRUMENTOS
Identificar las necesidades reales de la compañía Cátedra SAS para la elaboración de un plan estratégico que mejore los procesos, servicios calidad, organización y/o comercialización de la empresa	Se presenta un análisis de necesidades ajustado a las necesidades reales de la compañía.	Entrevista con gerencia Evaluación de la UOC
Diseñar un plan de comunicaciones para mejorar los canales de comunicación interna y externa	El plan de comunicación interna realizado mejoró los canales de comunicación de la compañía	Encuesta de satisfacción Foros
Ajustar los procedimientos de calidad del área de e-learning	El nuevo procedimiento de edición es usado por los editores y diseñadores El ajuste en el procedimiento de edición permitió la mejora de la calidad de los cursos virtuales El ajuste en el procedimiento de edición permitió la satisfacción del cliente.	Encuesta de satisfacción
Generar una estrategia de formación interna que potencie las competencias personales y profesionales de todos los colaboradores de la compañía en todas las áreas. Potenciar el liderazgo en todo el equipo de trabajo de la compañía.	Los talleres presenciales permitieron la mejora en las competencias profesionales de los colaboradores El plan de formación virtual permitió a los colaboradores mejor sentido de pertenencia El plan de formación virtual permitió el refuerzo de competencias profesionales y humanas	Foro en la plataforma Cátedra LMS
Desarrollar y evaluar el plan estratégico con los implicados como prueba piloto	El piloto realizado con la aplicación del plan estratégico permitió el mejoramiento de los procesos. El piloto realizado con la aplicación del plan estratégico permitió el mejoramiento de los canales de comunicación. El piloto realizado con la aplicación del plan estratégico permitió la adaptación al cambio	Conversatorio

Tabla 12 Diseño de evaluación del plan estratégico

La evaluación final, contemplará el cumplimiento del objetivo general del proyecto:
Diseñar un plan estratégico de reorganización de la compañía a nivel

Autora: Ana Londoño

Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión

Enero 2017

administrativo, comercial, comunicativo y pedagógico con el fin de mejorar los procesos organizacionales y de posicionamiento de la compañía Cátedra SAS a nivel interno y externo.

Los criterios e indicadores serán:

- El plan estratégico permitió el mejoramiento de los procesos.
- El plan estratégico permitió el mejoramiento de los canales de comunicación.
- El plan estratégico permitió la adaptación al cambio de los colaboradores
- El plan estratégico permitió el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos

Para la evaluación final del proyecto se realizará comité directivo con la gerencia y los líderes de cada área. En este comité se presentará la evaluación de proceso.

8.3 Recursos y acciones

Para la realización del diseño del plan estratégico, se requirió:

Recursos	Descripción	Acciones
Recursos humanos	3 Autores para la construcción de los OA.	Se contrataron 3 autores de la compañía para la creación como autores de los 3 OA a construir.
	Director de proyecto para el diseño del plan estratégico	Se diseñó la propuesta de diseño del plan estratégico en los tiempos establecidos hasta el 22 de diciembre de 2016.
	Gerente para la aprobación del diseño del plan estratégicos	Se envió propuesta de diseño al gerente para la respectiva validación, obteniendo una respuesta positiva del trabajo realizado. Ver valoración
Recursos materiales	Herramientas ofimáticas Guión didáctico	Se realizó la creación del plan estratégico y el guión de autor en las herramientas ofimáticas: Word, drive.
Recursos económicos	Se utilizaron \$750.000 para la autoría de los cursos (diseño instruccional) y en acceso a internet.	Se realizó el pago de los autores de los 3 contenidos y se cumplió con el presupuesto establecido.

Tabla 13 Recursos y acciones

8.4 Acciones de organización

La gerencia procedió a la aprobación del presupuesto (\$750.000) para llevar a cabo el diseño del plan estratégico.

8.5 Diseño de la infraestructura TIC necesaria

8.5.1 Plataforma Open Authoring de Cátedra

Se instaló la plataforma Open Authoring para el proyecto. En esta herramienta de autor los editores podrán hacer la virtualización de los cursos para el plan de formación.

Open Authoring es una herramienta de autor que produce recursos en HTML5: infografías, juegos, multimedias. Posee un banco o repositorio de imágenes, animaciones, lúdicas, varios recursos multimedia para ser personalizados según las necesidades del curso.



Ilustración 6 Editor Open Authoring modo previsualización

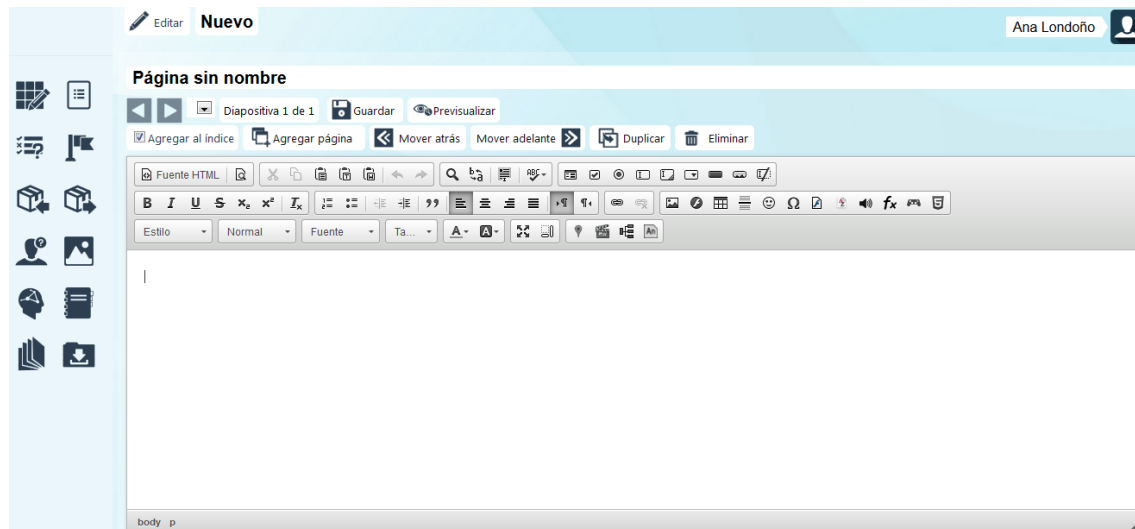


Ilustración 7 Editor Open Authoring modo edición

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

Acceso al editor:

<http://elearning.catedra.education:81/alicia/app/login.php>

8.5.2 Plataforma Cátedra LMS

La plataforma LMS⁷ que se usará es la plataforma propia de la empresa, llamada Cátedra LMS.

Es una plataforma con diseño responsive⁸, que podrá ser usada desde cualquier dispositivo. Se creará un plan de formación llamado: Competencias profesionales y humanas.

La plataforma posee todas las funcionalidades de un LMS en cumplimiento a los estándares de la IEEE⁹. El Aula Virtual es el escenario ideal para la presentación de los objetos de aprendizaje. Posee todas las funcionalidades que se necesitan para generar un ambiente virtual de aprendizaje, propiciando los procesos de autoaprendizaje, autorregulación y el desarrollo del aprendizaje en escenarios sociales y colaborativos.

A continuación se muestra un ejemplo del diseño de la plataforma LMS:

⁷ LMS: Learning Management System. Es un sistema de aprendizaje en línea usado para la creación de planes de formación virtual.

⁸ Responsive Design: Es el diseño adaptativo que funciona con la tecnología HTML5 permitiendo adaptarse a cualquier dispositivo, se auto ajusta de manera inteligente en Smart phones, tablets.

⁹ IEEE. Institute of Electrical and Electronics Engineers. Entidad de Ingenieros electrónicos dedicada a la estandarización de elementos técnicos. A partir de una iniciativa, apoyaron con la ADL a la estandarizaron la creación de contenidos y de plataformas LMS.

Página de inicio

Todo lo que necesitas para tus actividades está aquí. Acceso a todas las actividades, opciones de configuración y demás.

The screenshot displays the LMS dashboard for a user named ANA. It features a central profile card with a user avatar, name, and statistics (258 points). Below the profile are sections for 'Último ingreso' (last login) and 'Última asignatura' (last course). To the right, there are two main navigation panels: 'Estudiante' (Student) and 'Opciones' (Options). The 'Estudiante' panel lists various activities like 'Asignaturas', 'Foros', 'Evaluaciones', and 'Proyectos'. The 'Opciones' panel includes settings for 'Notificaciones', 'Mensajería', and 'Ayuda'. Below these are panels for 'Docente' (Teacher) and 'Autor' (Author). The 'Docente' panel lists 'Planes de Clase', 'Grupos', and 'Proyectos'. The 'Autor' panel includes 'Asignaturas', 'Unidades', and 'Editor'. At the bottom, there is an 'Administrador' (Administrator) panel with options like 'Preguntas frecuentes', 'Directivas', and 'Acciones'.

Ilustración 8 Plataforma Cátedra LMS

8.6 Soporte

En la empresa está el equipo de mesa de ayuda quienes resuelven todas las dudas, inquietudes, de ingreso a la plataforma virtual, de disponibilidad de la plataforma, de conectividad de internet. Este ítem está presupuestado con un valor de \$1'000.000 mensual. Con esto se asegura el soporte de ingenieros en relación a los ítems mencionados. El soporte se hace de manera directa a través de tickets en la plataforma <http://redmine.catedra.edu.co/>

8.7 Diseño de herramientas de seguimiento y control

Para el seguimiento y control del proyecto se desarrolló la siguiente plantilla

Etapa/ fase	Objetivos	Tiempo propuesto	Grado de consecución	Evaluación

Tabla 14 Diseño plantilla seguimiento y control

En el caso de las decisiones y acciones generadas en el proyecto se diseñó la siguiente plantilla:

Productos	Acciones	¿Hubo inconvenientes?	Decisiones

Tabla 15 Plantilla decisiones y acciones

8.8 Plan de aseguramiento de la calidad del proyecto

Los procedimientos, cargos, perfiles y en general la reorganización de la organización, está bajo el marco de calidad **ISO 9001** otorgado por la empresa COTECNA. Con esta certificación de calidad, todos los ajustes que se realicen en los documentos y registros del sistema de gestión de calidad, deberá ser documentado en los registros a través de versiones.

Los documentos serán modificados por un asesor de calidad que realice todos los cambios de manera correcta y estructurada.

Es también garantía de calidad el modelo de gestión ADDIE que se ha tomado para la correcta ejecución con el análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación.

8.9 Diseño de evaluación del producto diseñado y desarrollado

PRODUCTO	INDICADORES/ CRITERIOS	RECURSOS DE EVALUACIÓN/ INSTRUMENTOS	ACCESO	DESCRIPCIÓN
Plan de sensibilización y de comunicación interna	El plan de comunicación interna realizado mejoró los canales de comunicación de la compañía	Encuesta de satisfacción	Ver encuesta	1. ¿Los mensajes enviados para desarrollar del plan de formación lograron su objetivo de expectativa? 2. Valore de 1 a 4 los

				canales de comunicación propuestos para su área. Siendo 1 la menor calificación y 4 la más alta.
Documento con los procedimientos ajustados del proceso de edición	<p>El nuevo procedimiento de edición es usado por los editores y diseñadores</p> <p>El ajuste en el procedimiento de edición permitió la mejora de la calidad de los cursos virtuales</p> <p>El ajuste en el procedimiento de edición permitió la satisfacción del cliente.</p>	Encuesta de satisfacción	Ver encuesta	<p>1. El nuevo procedimiento de edición es usado por los editores y diseñadores.</p> <p>2. El ajuste en el procedimiento de edición permitió la mejora de la calidad de los cursos virtuales.</p> <p>3. El ajuste en el procedimiento de edición permitió la satisfacción del cliente.</p>
Cursos virtuales: Diseño instruccional, liderazgo y gestión de proyectos.	<p>El plan de formación virtual permitió a los colaboradores mejor sentido de pertenencia</p> <p>El plan de formación virtual permitió el refuerzo de competencias profesionales y humanas</p>	Valoración de puntos y retroalimentación de OA de la plataforma LMS		Espacio de valoración con puntuación de estrellas (entre 1 y 5). Posteriormente cada OA tiene un espacio para hacer retroalimentación y valoración descriptiva.
Talleres presenciales de formación.	Los talleres presenciales permitieron la mejora en las competencias profesionales de los colaboradores	Encuesta.	Ver encuesta	<p>1. Los talleres presenciales permitieron la mejora en las competencias profesionales de los colaboradores.</p> <p>Califique de 1 a 4, siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta.</p>
Plan estratégico	El plan estratégico es adecuado a los procesos de la empresa	Valoración descriptiva		A través de correo electrónico se enviará el plan estratégico y a partir del documento los líderes enviarán su valoración y retroalimentación.

Autora: Ana Londoño

Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
Enero 2017

Tabla 16 Diseño de evaluación de los outputs

8.10 Diseño de evaluación de la implementación

La siguiente plantilla de evaluación será para los talleres presenciales, plan de comunicación y sensibilización, alianzas estratégicas.

Muestra: Tipo de instrumento: Encuesta Dirigida a: Todos los colaboradores			
Preguntas	Resultados	Valoración	Interpretación

Tabla 17 Plantilla de evaluación talleres

La siguiente plantilla de evaluación será para la retroalimentación de los cursos virtuales:

Nombre del OA	Calificación promedio	Feedback	Interpretación de resultados

Tabla 18 Plantilla de evaluación retroalimentación OA

La siguiente plantilla de evaluación será para el plan estratégico en general realizado por los líderes de la compañía.

Líder	Feedback (valoración)	Interpretación

Tabla 19 Plantilla de evaluación feedback de líderes

9. DESARROLLO

9.1 Acciones y decisiones vinculadas al desarrollo de los productos

Para el proceso de desarrollo del plan estratégico se evidenciaron algunos inconvenientes que fueron solventados rápidamente para no afectar la ejecución del proyecto. Haga clic [aquí](#) para ver las acciones y decisiones que se llevaron a cabo.

9.2 Datos de acceso

Documento con la nueva organización de la empresa con:

- ✓ nuevo organigrama
- ✓ alianzas entre cada área
- ✓ definición de nuevos cargos, perfiles y funciones

[Clic aquí para acceder](#)

Documento con los procedimientos ajustados del proceso de edición.

[Clic aquí para acceder](#)

Documento con el plan de comunicaciones

[Clic aquí para acceder](#)

Para ver acceder a los cursos virtuales: Diseño instruccional, Liderazgo y gestión de proyectos publicados en la plataforma Cátedra, se debe ingresar a este link:

Catedra.pegui.edu.co

Posteriormente se debe ingresar los datos de acceso:

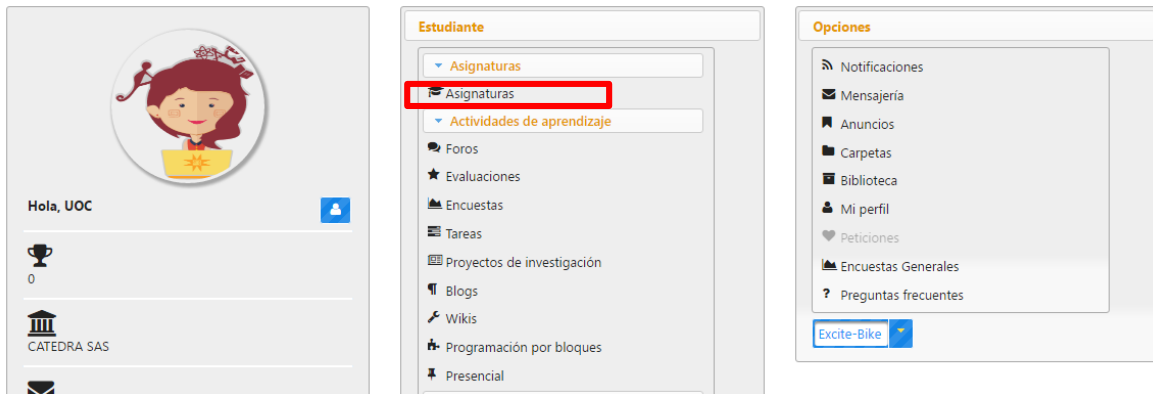
Usuario: cédula

Clave: cédula

Una vez se ingrese, se debe dirigir a la opción ASIGNATURAS

Página de inicio

Todo lo que necesitas para tus actividades está aquí. Acceso a todas las actividades, opciones de configuración y demás.

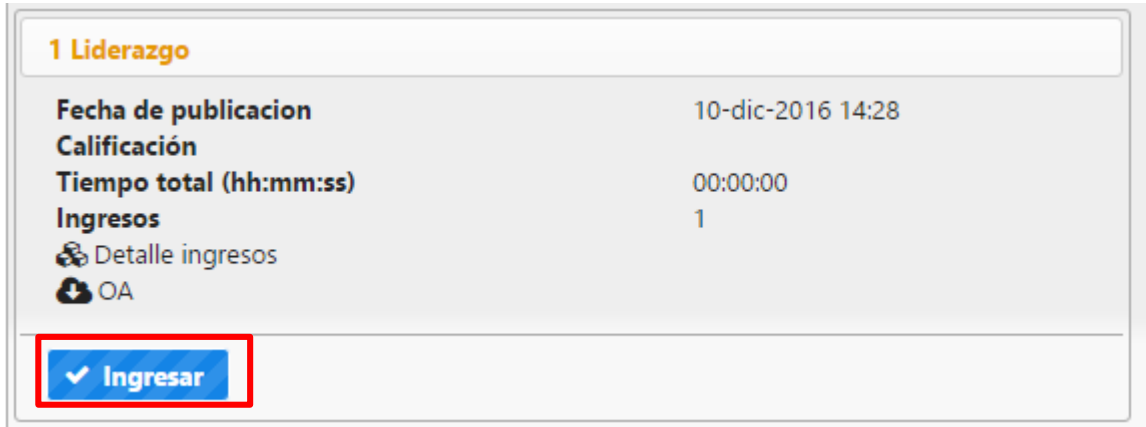


Posteriormente encontrará los 3 cursos publicados: Liderazgo, Diseño Instruccional y Gestión de proyectos.



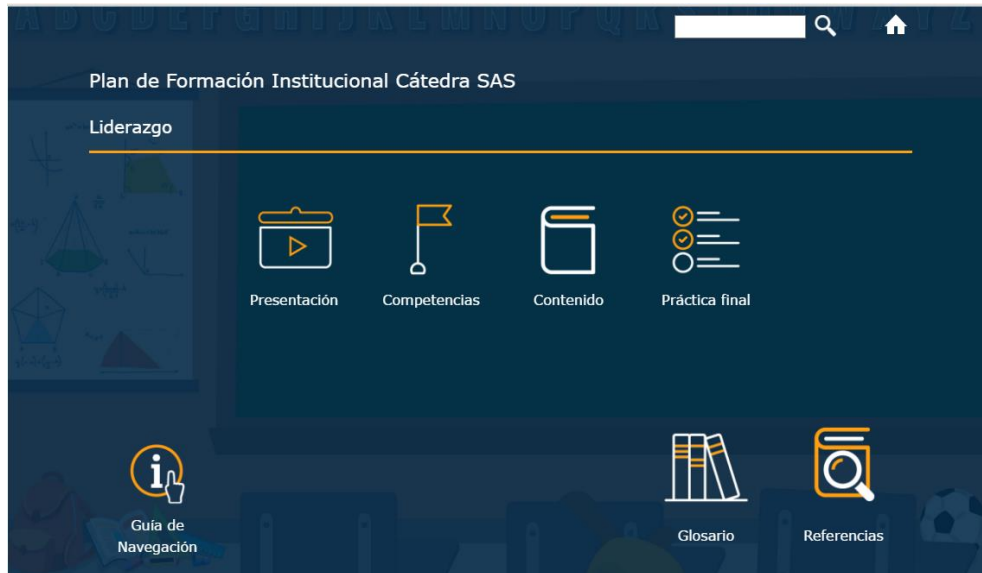
Para acceder al Objeto de Aprendizaje de cada curso, se debe hacer clic en el botón INGRESAR.

Cuando ingrese, mostrará el número de Objetos de Aprendizaje publicados para el curso, en este caso es un único OA. Hacer clic en INGRESAR.



1 Liderazgo	
Fecha de publicación	10-dic-2016 14:28
Calificación	
Tiempo total (hh:mm:ss)	00:00:00
Ingresos	1
Detalle ingresos	
OA	
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: white; background-color: #007bff; text-decoration: none;"> ✓ Ingresar </div>	

Así se verá el Objeto de Aprendizaje.



Plan de Formación Institucional Cátedra SAS

Liderazgo

- Presentación
- Competencias
- Contenido
- Práctica final
- Guía de Navegación
- Glosario
- Referencias

Ilustración 9 Visualización OA Liderazgo

9.3 Descripción de funcionamiento del plan estratégico

El plan estratégico propuesto para la empresa Cátedra SAS incluye:

a. Documento con la reestructuración de la empresa Cátedra SAS

En este documento se presenta la propuesta de cómo debería la empresa Cátedra SAS reorganizar su estructura interna con un nuevo organigrama que permitirá la mejor calidad de servicios y productos de la compañía.

Incluye la definición de los nuevos cargos, perfiles y funciones

Se presenta el perfil de los nuevos cargos y funciones de la compañía, incluso la modificación de los cargos ya existentes. Con esta propuesta se espera que la compañía a partir de la fecha, cuando hayan vacantes laborales, abran convocatorias con estos nuevos perfiles que permitirán la eficiencia de los procesos y las labores.

Finalmente se exponen las alianzas de cada área

Se expone y describe cómo las áreas se relacionan entre sí para mejorar los canales de comunicación de la empresa. Con este documento, los líderes deberán validar su efectividad.

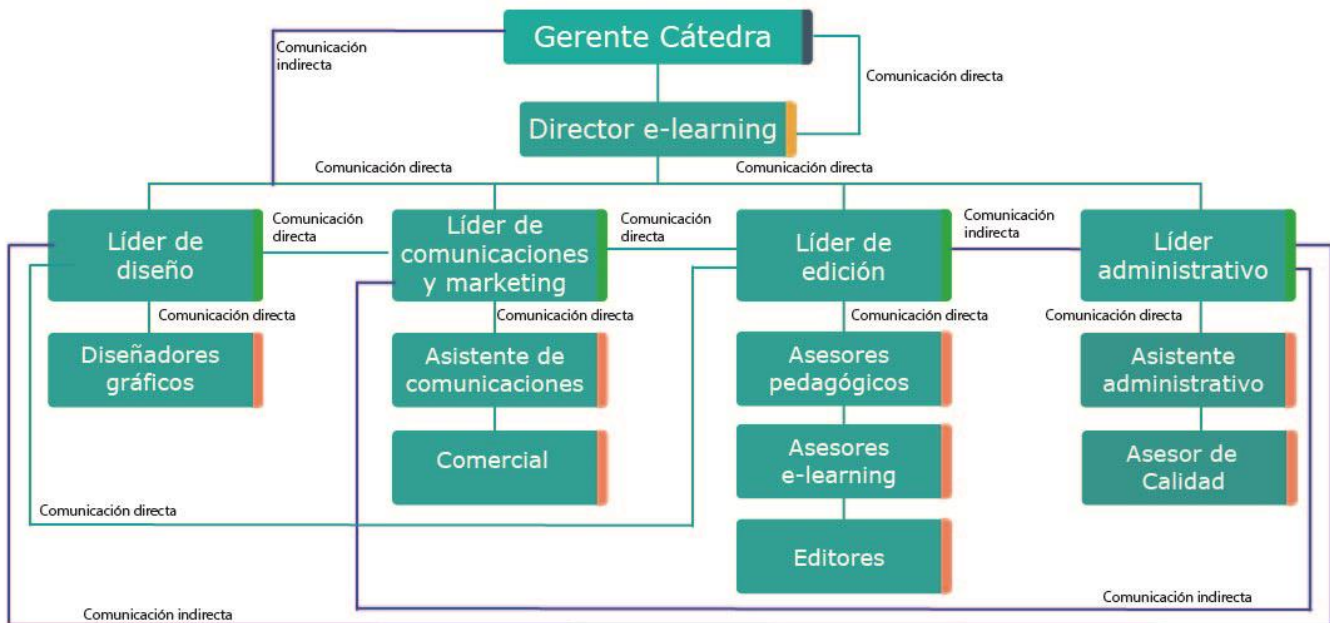


Ilustración 10 Alianzas estratégicas entre áreas

b. Documento con los procedimientos ajustados del proceso de edición.

En este documento se presenta el ajuste del procedimiento de edición de contenidos virtuales. A partir de la fecha se espera que los editores cumplan con este nuevo procedimiento a cargo de la coordinadora de edición.

Inicialmente se expone un cuadro de firmas, lo que corresponde a un registro del sistema de calidad para el cambio de versión.

CUADRO DE FIRMAS					CAMBIO DE VERSION DEBIDO A:
VERSION	FECHA	Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
1.0	Junio 14 de 2012	Lilian Murcia	Grupo de Edición	Hugo Londoño	
2.0	Diciembre 09 2016	Ana Londoño	Hugo Londoño		Modificación en la pertinencia de los procesos de edición.
3.0					

Posteriormente se detallan las actividades del proceso de edición con su respectivo responsable y cuáles serían los registros de dicha actividad.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	REGISTRO
<p>¿SE CUENTA CON CONTENIDOS?</p> <p>De acuerdo con lo pactado con el cliente, en algunos casos, se cuenta con contenidos estructurados que el cliente entrega a la empresa</p> <p>Si se reciben contenidos y guiones de los clientes, Ir a la actividad C, Si NO se reciben contenidos de los clientes, Ir a la actividad A. Si se reciben contenidos sin guionización o diseño instruccional ir a la actividad C</p>	<p><i>Cliente</i></p>	<p><i>Plan de Formación</i></p> <p><i>Parámetros de usuario</i></p> <p><i>Contratos</i></p> <p><i>Registro del proyecto en REDMINE</i></p>

Luego se muestra el flujograma de procesos de acuerdo a las actividades anteriores.

En el anexo I del procedimiento se encuentra el guión didáctico con el cual se deben escribir y realizar el diseño instruccional a los contenidos:

c. Documento con el plan de comunicaciones

Se presenta en este documento un plan de comunicaciones interno con el fin de mejorar los canales de comunicación, mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores, expectativa del proceso de formación institucional.

Se presenta como expectativa:

Logremos juntos
ser la compañía
más importante de
e-learning en
Colombia

¡Anímate!



Ilustración 11 Expectativa plan de formación

HOY ES UN
EXCELENTE
DÍA PARA FORMARTE...
¡ANÍMATE!

Ingresas a la U Cátedra y
obtendrás reflexiones para
mejorar en tu vida.



- d. **Plan de formación institucional:** Incluye 3 cursos virtuales: Diseño instruccional, Liderazgo y gestión de proyectos publicados en la plataforma Cátedra. El plan incluye también talleres presenciales que serán desarrollados en la etapa de implementación.

Este plan de formación institucional está encaminado a mejorar las competencias profesionales y humanas de los colaboradores, concluidas del diagnóstico y análisis de necesidades.



Ilustración 12 OA liderazgo

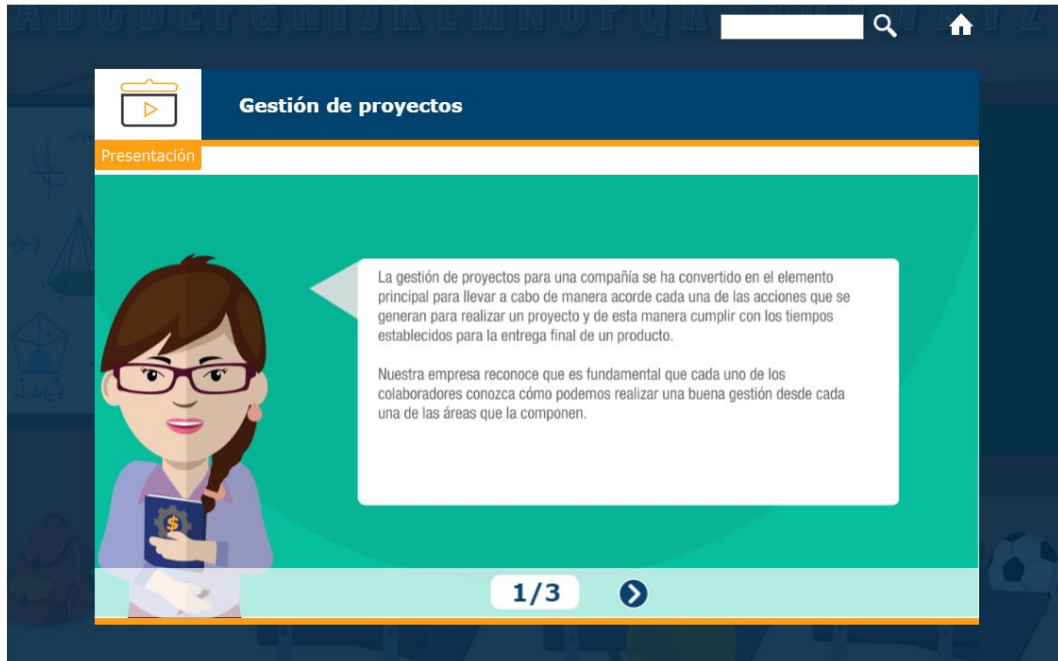


Ilustración 13 OA Gestión de proyectos

[Ver guía de navegación de los cursos](#)

10. IMPLEMENTACIÓN PILOTO Y EVALUACIÓN

10.1 Preparación de la implementación

A continuación se presenta la propuesta de implementación del piloto en la compañía Cátedra SAS y cómo se evaluará de acuerdo a los productos desarrollados en el plan estratégico.

¿Qué se implementará?

El nuevo organigrama, documento con los procedimientos ajustados del proceso de edición.

- ✓ Los cursos virtuales: Diseño instruccional, Liderazgo y gestión de proyectos publicados en la plataforma Cátedra.
- ✓ Plan de formación presencial: talleres sobre diseño instruccional, liderazgo.
- ✓ Plan de expectativa y motivación del plan de comunicaciones
- ✓ El documento con las alianzas de cada área.

¿Cuándo?

Del 12 de diciembre al 30 de diciembre de 2016

¿Quiénes participarán en el piloto?

- ✓ Líderes de la compañía

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

- ✓ Colaboradores: editores, diseñadores, administrativos, ingenieros

¿Cómo se evaluará?

A través de los siguientes instrumentos:

- ✓ Foros
- ✓ Encuestas
- ✓ Valoración descriptiva

10.2 Implementación

La implementación del plan estratégico se realizó de acuerdo con los productos desarrollados, no obstante los siguientes outputs no se lograron implementar en su ejecución, solo se obtuvo valoración descriptiva de la propuesta: el nuevo organigrama, documento con las alianzas de cada área, documento con la definición de los nuevos cargos, perfiles y funciones, documento con los procedimientos ajustados del proceso de edición. Lo anterior debido a que no están todos los cargos contratados, por lo cual no se pueden evidenciar si los canales de comunicación y alianzas fueron acertados, o si el nuevo organigrama es acorde a los procesos de Cátedra, o si el procedimiento de edición realmente satisface las necesidades de los clientes, pues en el marco de la ejecución se llevó a cabo en un solo proyecto.

Para ver el detalle del procedimiento de la implementación piloto [ver anexo](#).
Para ver las acciones realizadas para la implementación piloto [ver anexo](#).

10.2.2 Evidencias de la implementación

[Ver datos de acceso](#) a la valoración de la implementación piloto (acceso a los cursos virtuales, valoración de los cursos, acceso a los foros).

[Ver evidencias](#) de los talleres presenciales

10.3 Evaluación

a. **Resultados, interpretación y valoración de los cursos virtuales realizada por los colaboradores**

El resultado a nivel general es bastante positivo, los colaboradores de la empresa les pareció una excelente forma de capacitarse, incluso una buena manera de incentivar la cultura organizacional. A continuación se muestra la valoración de los 3 cursos dispuestos y la calificación promedio que se obtiene de las puntuaciones que los usuarios hacen a un OA:

Nombre del OA	Calificación promedio	Feedback	Interpretación de resultados
Liderazgo	4.9	<p>XIOMI GARZÓN <i>Hace 2 días</i> Excelente objeto de aprendizaje, considero que es una buena retroalimentación del concepto liderazgo en donde se muestra tips importantes para llegar a ser un buen líder.</p> <p>DAVID JOJOA <i>Hace 2 días</i> Muy buen OA, completo y preciso en las características y herramientas del liderazgo.</p> <p>JAN ANDREI MUÑOZ PERDOMO <i>Hace 2 días</i> Esta unidad motiva.</p> <p>CLAUDIA MARCELA ACOSTA VELANDIA <i>Hace 2 días</i> Es muy interesante y concisa. En la actividad 4 el link de los tips no abre la página.</p> <p>LILIANA ZAMBRANO SALGUEIRO <i>Hace 9 días</i> Muy buena!</p> <p>GUSTAVO ADOLFO LOPEZ MENDIETA <i>Hace 4 días</i> Una muy buena forma de aprender de liderazgo</p> <p>GUSTAVO ADOLFO LOPEZ MENDIETA <i>Hace 4 días</i> Buena manera de aprender como podemos reconocer a nuestro líder interior</p>	<p>Es un Objeto de Aprendizaje que cumplió la expectativa de formación de los colaboradores. Cumplió con el objetivo de ser un inicio a la formación de las personas. De 33 personas inscritas al curso, 22 de ellas ingresaron a estudiar.</p>

Gestión de proyectos	5.0	<p>XIOMI GARZÓN Hace 2 días</p> <p>Buen OA, un contenido preciso que se centra en la gestión de proyectos desglosando los tipos de proyectos, las diferentes metodologías y los ciclo de gestión</p> <p>DAVID JOJOA Hace 2 días</p> <p>Muy interesante conocer las fases y además que existen diferentes modelos para la gestión de un proyecto. El OA está muy completo puesto que trata temas de modelos, etapas, fases y hasta las funciones del líder de proyecto.</p>	El OA cumplió su objetivo de formación, no obstante solo dos personas ingresaron al OA e hicieron retroalimentación. El feedback obtenido es positivo frente a los contenidos del OA.
Diseño instruccional	Sin calificación	Sin feedback	Sin ingresos. Este OA no tuvo ingresos. Se analiza que el OA al no tener el mismo diseño atractivo, no fue interesante para los colaboradores, además por ser un tema especializado al área de contenidos, se pudo limitar solo a este público.

Tabla 20 Resultados de evaluación cursos virtuales.

b. Resultados, interpretación y valoración de los talleres presenciales:

Muestra: 17 personas Tipo de instrumento: Encuesta Dirigida a: Todos los colaboradores			
Preguntas	Resultados	Valoración	Interpretación
¿Los mensajes enviados para desarrollar del plan de formación lograron su objetivo de expectativa?	Sí: 91.4% No: 0% Otro: 8.6%	Los mensajes no me dejaron claro el tiempo de desarrollo de la formación	Los mensajes cumplieron el objetivo de expectativa y motivación para el estudio a los OA y la motivación para iniciar su formación. Al ser mensajes de expectativa no tuvieron el detalle de la formación con sus respectivos tiempos de estudio.
Los talleres presenciales permitieron la mejora en las competencias profesionales de los colaboradores. Califíque de 1 a 4, siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta	1: 0% 2: 0% 3: 18.8% 4: 81.3%		Los talleres cumplieron el objetivo esperado, el resultado fue positivo, de las 17 personas, califican entre 3 y 4 siendo las calificaciones más altas de satisfacción.
Valore el tema de Liderazgo.	Sí: 88.2%	No fue el inicio, es	Efectivamente el liderazgo hace

¿El taller de liderazgo fue el inicio de una transformación personal y profesional?	No: 5.9% Otro: 5.9%	continuación en un proceso	parte de un proceso. El taller cumplió sus objetivos de formación, no obstante es importante que estos talleres continúen para dar continuidad a la formación.
Valore el tema de Diseño Instruccional. ¿El taller de diseño instruccional fue claro y permitió tener bases para desarrollarlos en los proyectos de la empresa?	Sí: 64.7% No: 0% No asistió: 35,3%	Ver valoración a continuación	A este taller únicamente asistieron los editores y diseñadores, es por ello que no asistió el 35% de los colaboradores. No obstante quienes asistieron valoraron el taller como muy productivo y satisfactorio para mejorar su práctica profesional.

Tabla 21 Resultados de evaluación talleres presenciales.

Valoración taller Diseño instruccional (desde el foro)




 <p>ANDRES FELIPE PERALTA FLOREZ Registrado: Hace 11 días Lugar: Bogota Total mensajes <input type="text" value="1"/></p>	<p>Escrito: Hace 17 horas : 30-dic-2016 17:15</p> <p>En el taller de Diseño Instruccional: Puede comprender que de nada sirve construir un conocimiento, si no se conoce el objetivo y al público al que se va a transmitir, ya que esto simplemente sería un modelo conductista que no le permitiría desarrollar a dicho público un conocimiento más profundo sobre el tema que se quiere dar a conocer.</p> <p>En el taller de liderazgo pude analizar la importancia cualitativa que cada persona tiene en la empresa, ya que esto desarrolla de una u otra manera el sentido natural de liderazgo que cada uno tiene, cabe resaltar que hay varias personas que lo tienen más evidenciado que otras, sin embargo eso no impide que todos hayan aportado sus conocimientos al crecimiento de la empresa.</p> <p>Responder</p>
 <p>DORA LUCIA ARQUEZ GONZALEZ Registrado: Hace 11 días Lugar: Bogota Total mensajes <input type="text" value="1"/></p>	<p>Escrito: Hace 17 horas : 30-dic-2016 17:12</p> <p>El primer taller de Diseño instruccional fue muy interesante, fortalece los conocimientos previos que tenía sobre el tema y me llevó a investigar un poco más para aprender más. Me gusto que fue una explicación histórica sobre el tema, más la posible aplicación en un futuro.</p> <p>Responder</p>
 <p>Diana Luis Registrado: Hace 24 días Lugar: Bogota Total mensajes <input type="text" value="1"/></p>	<p>Escrito: Hace 19 horas : 30-dic-2016 14:30</p> <p>Participé en el taller de Diseño Instruccional: Una de las frases que me pareció que concluye todo lo visto es "Construir con sentido", puesto que son dos elementos que son importantes tener en cuenta en el momento de realizar nuestra labor basados en el diseño instruccional y que no podemos generar contenidos únicamente por complacer una estructura que en realidad no genera ninguna retroalimentación.</p> <p>Además, me permitió darme cuenta que el público objetivo y los alcances a lograr son los que definen la estructura de dicho diseño instruccional, ya que no todas las poblaciones aprenden de la misma manera. Aunque se tenga una base estructurada, se debe contemplar cuáles son los aspectos particulares para cada proceso.</p> <p>Responder</p>

Tabla 22 Valoración taller diseño instruccional

c. Resultados, interpretación y valoración del plan de los procedimientos de edición

Autora: Ana Londoño
Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
Enero 2017

Muestra: 5 personas Tipo de instrumento: Encuesta Dirigida a: Editores, diseñadores y líder de edición			
Preguntas	Resultados	Valoración	Interpretación
Valore de 1 a 4 los canales de comunicación propuestos para su área. Siendo 1 la menor calificación y 4 la más alta.	1:0% 2:0% 3:20% 4:80%	Son los procesos que necesitaba el área. Al tener canales de comunicación tan específicos, las tareas se realizarán con mayor facilidad y efectividad. Considero que son pertinentes, pero deben aplicarse en todos los momentos y además que el equipo genere la costumbre de aplicar esos canales. Los canales de comunicación propuestos en mi área han permitido que los procesos de trabajo sean llevados a cabo de forma más ordenada, permitiendo que el resultado sea más efectivo a la hora de satisfacer al cliente.	La propuesta de los canales de comunicación propuestos fueron bien aceptados por el equipo de edición y esperan la aplicación real de estos canales cuando se tenga el equipo total contratado.
El nuevo procedimiento de edición es usado por los editores y diseñadores	Sí: 100% No: 0%	Es un procedimiento que se ha venido utilizando con gran aceptación desde este proyecto y ha contribuido a facilitar nuestras tareas. Porque eran los que se necesitaban y fueron bien pensados específicamente para el área. Podemos realizar nuestras tareas de una manera más autónoma, organizada, rápida y efectiva. Sí, porque es necesario que los procesos se cumplan para obtener el éxito del proceso. El nuevo procedimiento permite que el flujo de trabajo sea más ordenado, haciendo que la entrega final cuente con una cantidad mínima de cambios por parte del cliente.	Los procedimientos fueron revisados por el equipo de edición, con una valoración positiva. En sus actividades diarias el procedimiento fue usado obteniendo resultados positivos de control y seguimiento.
El ajuste en el procedimiento de edición permitió la mejora de la calidad de los cursos virtuales	Sí: 100% No: 0%	son procesos que buscan simplificar para así lograr un entendimiento más eficaz pues la calidad no se ve tan solo en contenido sino en retroalimentación profesional Porque justo para eso fue creado y se logró el objetivo Por supuesto, al tener los procedimientos mejor estructurados, nos permite generar mejores productos. Porque se tuvo en cuenta un diseño que fuera acorde a los alcances pedagógicos que se espera obtener.	Los procedimientos al aplicarlos por parte del equipo de edición permitieron la mejora en los productos al ser un procedimiento pertinente a las actividades propias del área, lo cual se ve reflejado en la calidad de los OA.

		Un flujo de trabajo más ordenado permite visualizar bien el contenido que se está creando, permitiendo corregir a tiempo los errores e ir mejorando el producto a medida que se va armando.	
El ajuste en el procedimiento de edición permitió la satisfacción del cliente	Sí: 100% No: 0%	Total Porque los clientes ven un producto final según sus necesidades. Sí, una mejor organización interna se ve reflejada en los productos y tareas hechas por lo tanto el mayor beneficiado son los clientes Porque se brindó una asesoría y además un producto acorde a sus necesidades. Los clientes quedan satisfechos con el producto, resaltando la creatividad y empeño que hemos puesto en el trabajo.	El nuevo procedimiento permitió la satisfacción del cliente, no obstante es necesario que más clientes validen la propuesta en el tiempo.

Tabla 23 Valoración procedimientos edición

10.4 Impacto

En el campo directivo, se obtuvo un muy buen respaldo por parte de la gerencia pues se propuso un plan estratégico acorde a las necesidades de la compañía y la visión de la gerencia en ser una empresa líder de e-learning.

En el campo organizativo se obtuvo una buena valoración por parte de los líderes y esperan que los cambios y ajustes propuestos en el organigrama y los canales de comunicación se cumplan.

En el campo formativo los colaboradores estudiaron los cursos virtuales y asistieron a los talleres virtuales generando en ellos motivación, adaptación al cambio, posibilidad de generar ideas y por supuesto mejora en sus competencias profesionales reflejadas en la satisfacción del cliente.

En el campo de talento humano los colaboradores interiorizaron el tema de liderazgo como algo positivo a aplicar en sus vidas personales. Fueron reflexivos sobre su papel en la empresa, la familia, los amigos.

10.5 Valoración del plan estratégico

Líder	Feedback (valoración)	Interpretación
Mats Fjellner Líder de I+D editor	- Muy positivo el enfoque en estructurar la empresa / unidad en cargos claros, importante que no queden como formalismos sino mirar cómo asegurar la visibilidad de las responsabilidades de cada puesto, tanto para la persona saber cuáles son sus responsabilidades como para cualquier compañero saber a quién acceder o apoyarse para qué tipo de asuntos. - No veo en el organigrama el papel de recursos humanos -	Muy importante que el líder haga la anotación de aplicación y continuidad de la propuesta, de tal manera que se logre aplicar en su

Autora: Ana Londoño

Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
Enero 2017

	<p>sería quien asegura lo anterior, aparte de encargarse de encontrar las personas adecuadas, las debilidades y necesidades de formación de los empleados, posibles puntos débiles en el organigrama (en el momento o cuando cambien las necesidades) y muy importante, la motivación y satisfacción de los empleados.</p> <p>- Junto con lo último estaría ligado el concepto de cultura empresarial, cómo dirigirla a una sensación común de colaboración, sinergia entre crecimiento y beneficio personal con beneficio de la empresa. Como evitar ser un punto de paso, visibilizar posibilidades de avance de acuerdo con las ambiciones de cada uno.</p>	<p>totalidad. Importante también la propuesta de incluir al área de recursos humanos como una área independiente en el organigrama para mejorar la cultura organizacional.</p>
<p>Diana Luis <i>Líder de edición</i></p>	<p>Considero que este proyecto es una buena oportunidad para nosotros como empresa de poder tener una estructura que abarque cada una de las necesidades tanto del personal como de la empresa.</p> <p>Considero que el área de talento humano es fundamental para lograr los objetivos que se requieren y de esta manera, nosotros como colaboradores tengamos la posibilidad de tener un canal de comunicación que pueda atender nuestras dudas.</p> <p>Tener un plan de formación institucional me parece acorde a lo que necesitamos, pero debe ser más constante y que abarque temáticas en las cuales debemos fortalecer nuestro conocimiento.</p> <p>Frente al proceso de edición, hago las siguientes acotaciones:</p> <p>Considero que en cada una de las etapas se debe generar una socialización del trabajo a ejecutar, por ejemplo en el momento que se realiza el acuerdo con el cliente, es importante que nosotros sepamos qué se acordó con el cliente, es decir saber qué tipo de OA fue el que se ofreció y de esta manera tener una mayor claridad y orientación de lo que se espera lograr.</p> <p>También me parece que es necesario, antes de iniciar una virtualización de todos los contenidos, se genere un OA prototipo de acuerdo a las sugerencias dadas por el cliente y lo que espera ver, para que de esta manera el cliente conozca cómo sería el producto final y se apruebe previamente al hacer una revisión de los productos finales por parte de ellos.</p> <p>En el caso del flujograma me parece que es pertinente dejar quiénes hacen cada procedimiento y quiénes lo validan. También me parece que sería pertinente colocar que siempre hay una verificación en cada una de las fases.</p> <p>En el caso de la comunicación con los clientes, considero</p>	<p>Se solicita también la inclusión del área de recursos humanos. Se plantea algo valioso en el procedimiento de edición como es incluir la construcción de una unidad prototipo. Importante también darle continuidad al proceso de formación.</p>

	que es un paso esencial para el éxito del proyecto, es bueno contemplar reuniones periódicas con ellos para mostrar los avances y se puedan realizar los ajustes pertinentes, para lo cual hay que hacer ver al cliente que son agentes directos en el proceso y que no ingresa sólo en la parte final del mismo.	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabla 24 Valoración del plan estratégico de líderes

10.6 Evaluación de la fase

La fase de implementación tenía como objetivo “desarrollar el plan estratégico con los implicados como prueba piloto”, esto se logró hacer con los líderes y colaboradores de la compañía, sin embargo no se logró validar la implementación en la práctica real puesto que no todos los cargos están contratados por lo cual no se logró llevar a cabo la validez del plan de comunicaciones, alianzas y la propuesta de reorganización de la compañía. No obstante todos los productos fueron compartidos y socializados con los equipos para que dieran su valoración descriptiva de la propuesta.

Los talleres presenciales solo se lograron realizar hasta el día 30 de diciembre, puesto que los expertos ya programados anteriormente, aplazaron la fecha hasta el día 30. Es por ello que la gerencia de la compañía decidió dejar este día como día de capacitaciones. De acuerdo a la planificación de esta fase se amplió el tiempo en 10 días y en la planificación general se amplió en 3 días.

Fase	Objetivos	Fecha de ejecución	Cumplimiento
Implementación	Validar la pertinencia de la reorganización interna de Cátedra.	30/12/16	Sí en la valoración del equipo. No en la ejecución.
	Validar la pertinencia de los procedimientos ajustados del proceso de edición y diseño.	28/12/16	Sí
	Conocer la percepción de comprensión, aceptación y mejoras de los cursos virtuales.	28/12/16	Sí
	Validar el grado de transformación personal y profesional de los colaboradores con base en los talleres.	30/12/16	Sí
	Validar la pertinencia del plan de comunicación interna de las áreas y del grado de impacto con los mensajes de expectativa.	28/12/16	Sí
	Validar la pertinencia del plan de comunicación interna con los líderes de la compañía	30/12/16	Sí en la valoración del equipo. No en la ejecución.

Tabla 25 Evaluación del proceso de implementación

10.7 Evaluación final del proyecto

El proyecto a nivel global cumplió con los objetivos planteados desde la planeación. Hubo diferencias en los días de entrega de acuerdo a la planificación, no obstante no alteró la consecución del proyecto en términos de desarrollo, no obstante en tiempo se corrió en 2 días. Cada una de las etapas se desarrolló de manera normal con algunos imprevistos que se lograron suplir. [Ver anexo](#) con la evaluación del proyecto por fases

Autora: Ana Londoño
 Máster Educación y TIC (e-learning). Especialidad de Dirección y gestión
 Enero 2017

11. CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO

Este proyecto fue un aprendizaje no solo para los líderes, colaboradores sino también para la dirección, pues hasta la fecha no se había realizado un diagnóstico de este tipo en pro de la mejora de los procesos administrativos, de procedimientos, de competencias humanas y profesionales.

El **análisis de necesidades** fue efectivo en tanto se desarrollaron todos los instrumentos para la recogida de información. No obstante, al tener hoy menos de 20 colaboradores contratados (14 personas), pareciera que la visión de este plan estratégico está en las manos de unos pocos. La planificación y el calendario se realizaron de manera óptima, en las fechas acordadas. No hubo tiempo para hacer un diagnóstico del contexto externo, por ejemplo con los clientes cercanos de la compañía sobre la posible reestructuración de edición como unidad de negocios.

En la fase de **diseño**, se enmarcaron dos actividades: 1. Diseño del plan estratégico. 2. Aprobación del plan estratégico por parte de la compañía. Y a su vez un entregable: Propuesta de diseño del plan estratégico. Se realizó el cumplimiento de la primera actividad y entregable del diseño del plan estratégico y la aprobación por parte del tutor. A comparación de la primera planificación, se amplió el tiempo en 3 días debido a la magnitud de la propuesta, no obstante se cumplió además con los nuevos tiempos de entrega, lo cual no afecta la continuidad del proyecto.

La fase de **desarrollo** contempló 5 objetivos encaminados a la reestructuración de la empresa Cátedra SAS. La etapa de desarrollo se amplió en 3 días debido al tiempo empleado por parte del equipo de diseño y virtualización de los 3 cursos. No obstante, no afectó la planificación general del proyecto.

Se logró realizar la **implementación** en algunos productos, no obstante la compañía aún no cuenta con el personal completo: asesores pedagógicos, comerciales, líder de diseño, líder administrativo, líder de comunicaciones, para implementar el piloto con el equipo completo y validar los canales de comunicación, las alianzas, el organigrama, las pruebas de selección, entre otros. En ese caso, las valoraciones de esta implementación fueron descriptivas en su propuesta de desarrollo pero no de ejecución hasta tener el equipo completo contratado.

El plan estratégico permitió que quedara abierta la posibilidad de que la empresa mejore sus productos, servicios ya con un plan estratégico estructurado y validado por la misma gente y líderes de la compañía.

Se espera que no solo sea un proyecto de implementación al 90%, si no que se contrate el personal que falta para tener la estructura organizacional ideal y se ejecute y valide al 100%.

Los canales de comunicación, las alianzas entre áreas no podrá desarrollarse de manera efectiva si desde la gerencia no se cumple y se respetan los protocolos de comunicación directa e indirecta.

Efectivamente la retroalimentación de los líderes y de los colaboradores es sin duda una forma de reconocer su experiencia, sus conocimientos y motivarlos a generar cambio e innovación.

A partir de la evaluación y con la retroalimentación de los líderes, se ajustó plan estratégico:

- ✓ Ajuste de la reestructuración de Cátedra incluyendo el área de recursos humanos. [Ver reestructuración](#)
- ✓ Ajuste de los procedimientos de edición incluyendo comunicación constante con el cliente y realización de una unidad prototipo. [Ver procedimiento ajustado](#)

12. BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bates, T., Martínez, M. (s,f). Organización y e-learning: modelos institucionales y de gestión. FUOC.
- Cabero, J. Vol. 3 - N.º 1 / Abril de 2006. Bases pedagógicas del e-learning. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento.
- Castillo, D. (s,f). Economía del e-learning. FUOC.
- Cátedra SAS. Visión. Tomado de: catedra.edu.co. Consultado el 05 de enero de 2017.
- De la Teja, I. (s,f). Contexto de acción. FUOC.
- Stephenson, J. y Sangrà, A. (s,f) Modelos pedagógicos y e-learning. Barcelona: FUOC.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Codarín, L. (s,f). Reestructuración de un departamento e-learning en fase de internacionalización. FUOC.
- De la Teja, I. 2012. Director de e-learning organizativo. FUOC.
- De la Teja, I. (s,f). Gestor de proyectos de e-learning: introducción a las mejores prácticas, los métodos y las habilidades.
- De la Teja, I. (s,f). Competencias del director e-learning. FUOC.
- Duart, M. & Lumpiáñez, F. (s,f). Procesos institucionales de desarrollo y de apoyo a la formación: la gestión del e-learning. FUOC.
- JONASSEN, J. (2005). Procesos de aprendizaje mediante las TIC. Barcelona: UOC.
Disponible en:
<http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/KGT4Q8WRGJXB4GJL54EG.pdf?ajax=true>.
Consultado el 10 de noviembre de 2016