



Guía de comunicación digital para estandarizar las estrategias que se implementan en la fase de permanencia a los usuarios matriculados en cursos MOOC, dirigida a entidades públicas y operadores del servicio – estudio de caso @Medellín, ciudadela universitaria digital de Sapiencia

Carlos Alberto Espinosa Henao

Carolina Zapata Puerta

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Comunicación Digital

Asesora

Yeni Gabriela Hernández Rodríguez, Magíster (MSc) en Comunicación Digital

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Digital

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Dedicatoria

A nuestras familias por su apoyo y acompañamiento incondicional; a nuestras madres, Silvia y Eunice, por enseñarnos siempre a seguir nuestros sueños. A Majito y Jaqueline, fuentes de amor bonito que hicieron más ameno nuestro caminar. A Jhonattan y Andrés, cómplices y compañeros de este proceso. Y a quienes desde el cielo nos acompañan y llenan nuestras almas de nostalgia y amor.

Agradecimientos

Los autores de este estudio deseamos expresar nuestra más sincera gratitud, a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo de grado, titulado “Guía de comunicación digital para estandarizar las estrategias que se implementan en la fase de permanencia a los usuarios matriculados en cursos MOOC, dirigida a entidades públicas y operadores del servicio — Estudio de caso @Medellín, Ciudadela Universitaria Digital de Sapiencia”, presentado para optar al título de Magíster en Comunicación Digital de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Queremos agradecer a nuestra asesora de investigación, Yeni Gabriela Hernández Rodríguez, por su dedicación y compromiso, elementos fundamentales para el desarrollo de este estudio. De igual forma, extendemos nuestro reconocimiento a Edwin Alexander Amaya Vera, coordinador del programa, quien siempre estuvo dispuesto a brindarnos su conocimiento y orientación en cada paso.

Agradecemos también la valiosa colaboración de Juan David Velázquez y Jorge Mauricio Escobar, cuyos aportes técnicos y conceptuales resultaron esenciales para dar claridad y coherencia a este proyecto. También queremos destacar el apoyo del equipo de Sapiencia, en especial a Dora Luz Escobar, Claudia María Giraldo Flórez y María del Pilar Castaño López, quienes facilitaron el acceso a información clave y compartieron su conocimiento de forma generosa.

Finalmente, expresamos nuestra gratitud a nuestras familias y amigos, quienes, de manera silenciosa y constante, fueron un soporte para concluir este proceso. Su compañía fue un pilar que sostuvo nuestro compromiso y dedicación.

Tabla de contenidos

Contenido

Listado de tablas	7
1. Introducción	10
2. Objetivos	14
2.1. Objetivo general	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
3. Marco referencial	15
3.1. Estado del arte	17
<i>Deserción (abandono) en la educación virtual</i>	18
<i>Engagement en la educación virtual</i>	19
<i>Estrategias de marketing relacional en la educación virtual</i>	19
<i>Estrategias de permanencia en los MOOC</i>	21
3.2. Marco contextual.....	24
<i>Contexto demográfico</i>	25
<i>Contexto de la formación</i>	27
<i>Contexto normativo</i>	29
<i>Contexto contractual</i>	30
<i>Contexto de la permanencia</i>	31
<i>Propuesta de las estrategias de permanencia (I. U. Pascual Bravo)</i>	31
3.3. Marco conceptual	36
<i>Entidades prestadoras del servicio educativo</i>	36
<i>Operador de servicios</i>	37
<i>Recursos públicos</i>	38
<i>Cursos MOOC</i>	39
<i>Usuarios de los cursos MOOC</i>	41
<i>Perspectiva de la permanencia</i>	43
<i>Comunicación digital</i>	47
<i>Estrategias de comunicación digital</i>	49
<i>Estandarización de las estrategias de comunicación digital</i>	55
<i>Diseño de una guía de comunicación digital</i>	56
4. Metodología	57

4.1.	Enfoque	58
4.2.	Alcance	58
4.3.	Categorías y/o variables de análisis	59
4.3.1.	<i>Categorías</i>	59
4.3.2.	<i>Variables</i>	64
4.4.	Técnicas e instrumentos	67
4.4.1.	<i>Técnicas</i>	70
4.4.2.	<i>Instrumentos de investigación</i>	73
4.5.	Población, muestra y muestreo	77
4.5.1.	<i>Muestreo por conveniencia</i>	78
4.5.2.	<i>Muestreo por expertos</i>	79
5.	Resultados y análisis	81
5.1.	Análisis	85
5.2.	Resultados	86
5.2.1.	<i>Perspectiva y alcance de la permanencia</i>	86
5.2.2.	<i>Estrategias y elementos de comunicación digital</i>	96
5.2.3.	<i>Estandarización de las estrategias de comunicación digital para la permanencia</i>	108
6.	Guía de comunicación digital para la permanencia	117
6.1.	Definición y alcance de la permanencia	128
6.2.	Elementos estratégicos para la identidad de marca	129
6.3.	Estrategias para la permanencia	129
6.3.1.	<i>Estrategias de engagement:</i>	130
6.3.2.	<i>Estrategias de retención:</i>	130
6.3.3.	<i>Estrategias de fidelización:</i>	130
7.	Conclusiones	131
8.	Recomendaciones	134
	Referencias	136
	Anexos	161

Lista de figuras

<i>Figura 1. Comunas y corregimientos a las que pertenecen las personas beneficiarias.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2. Rango de edades inscritos @Medellín.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 3. Embudo propuesto a partir de Velázquez y González (2017).....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 4. Relación estrategias de comunicación digital y permanencia.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 5. Intento de inscripción curso SENA</i>	<i>88</i>
<i>Figura 6. Correo inicio curso SENA.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 7. Ejemplo mensajes WhatsApp SENA.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 8. Último mensaje de Coursera.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 9. Mensaje de inicio de curso @Medellín.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 10. Fases de la permanencia según Sapiencia.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 11. Ejemplo de correo de @Medellín</i>	<i>105</i>
<i>Figura 12. Correo del SENA.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 13. Correo de Coursera</i>	<i>105</i>
<i>Figura 14. Propuesta de modelo para la permanencia</i>	<i>110</i>

Listado de tablas

<i>Tabla 1. Categorías</i>	60
<i>Tabla 2. Variables</i>	65
<i>Tabla 3. Propuesta metodológica</i>	68
<i>Tabla 4. Matriz comparativa de calificación final</i>	96
<i>Tabla 5. Matriz comparativa - Parámetros 1</i>	98
<i>Tabla 6. Matriz comparativa - Parámetros 2</i>	99
<i>Tabla 7. Matriz comparativa - Parámetros 3</i>	100
<i>Tabla 8. Matriz comparativa - Parámetro 4</i>	100
<i>Tabla 9. Matriz comparativa - Parámetro 8</i>	101
<i>Tabla 10. Matriz comparativa - Parámetro 5</i>	103
<i>Tabla 11. Matriz comparativa - Parámetro 6</i>	104
<i>Tabla 12. Matriz comparativa - Parámetro 7</i>	106

Resumen

El estudio pretende identificar las estrategias de comunicación digital que se pueden implementar para fortalecer la retención y certificación de los usuarios inscritos a los MOOC de @Medellín. El objetivo de la investigación es el diseño de una guía de comunicación digital que facilite la estandarización de las estrategias de permanencia, para garantizar que la relación entre los usuarios y la marca no se afecte por el cambio del operador del servicio educativo. Para ello, se llevó a cabo un rastreo bibliográfico que permitió identificar los antecedentes académicos del problema, también se realizó un análisis de los contratos firmados en 2024 por Sapiencia (Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín) para ejecutar los cursos y adelantar acciones encaminadas a la participación de los matriculados.

Partiendo de lo anterior, la población de estudio se conformó por el proyecto de educación virtual @Medellin, cuya casa matriz es Sapiencia, y la Institución Universitaria Pascual Bravo, como operador del servicio. Por otro lado, se realizó un grupo focal que facilitó la comprensión de las expectativas que tienen los participantes de esta modalidad educativa, respecto a las estrategias y los elementos de la comunicación digital que inciden en la culminación del proceso de capacitación. Además, se hizo uso de las entrevistas semiestructuradas como elemento para la recolección de información, en este caso, para conocer la perspectiva del personal de la Agencia, así como la consulta con expertos en temas relacionados con la aplicación de estrategias para la permanencia en la educación formal y el desarrollo de estrategias de comunicación digital para la retención y fidelización de usuarios en entornos virtuales. En los hallazgos se evidenció que la implementación de elementos del inbound marketing, adaptados a las necesidades de entidades como Sapiencia, bajo una estructura por fases que comprenden estrategias de engagement, retención y fidelización, pueden fortalecer la permanencia de los participantes de los MOOC.

En conclusión, la guía ofrece una serie de pautas prácticas que podrían ser aplicadas por la Agencia y sus operadores de servicios educativos para optimizar los recursos públicos y mejorar las tasas de finalización, a través de la implementación de estrategias de comunicación digital que priorizan la satisfacción y las necesidades del usuario.

Palabras claves: Permanencia en los MOOC, estrategias de comunicación digital para la permanencia, estandarización de las estrategias de comunicación digital, guía de comunicación digital.

Abstract

This study aims to identify digital communication strategies that can be implemented to strengthen the retention and certification of users enrolled in @Medellín MOOCs. The research objective focused on the design of a digital communication guide that facilitates the standardization of retention strategies, ensuring that the relationship between users and the brand is not affected by the change in the educational service provider. To this end, a bibliographic review was conducted to identify the academic background of the problem. Subsequently, an analysis was conducted of the contracts signed in 2024 by Sapiencia (Medellín's Post-Secondary Education Agency) to run courses and advance actions aimed at enrollee participation.

Based on the above, the study population consisted of Sapiencia, @Medellín, and the Pascual Bravo University Institution as the service provider. A focus group was also conducted to determine the expectations of participants in this educational modality regarding the strategies and elements of digital communication that influence the completion of the training process. Semi-structured interviews were also conducted with the Agency's staff, as well as consultations with experts on topics related to the application of strategies for retention in formal education and the development of digital communication strategies for user retention and loyalty in virtual environments. The findings show that the implementation of inbound marketing elements, adapted to the needs of organizations like Sapiencia, within a phased structure that includes engagement, retention, and loyalty strategies, can strengthen the retention of MOOC participants.

In conclusion, the guide offers a series of practical guidelines that could be applied by the Agency and its educational service providers to optimize public resources and improve completion rates through the implementation of digital communication strategies that prioritize user satisfaction and needs.

Keywords: MOOC retention, digital communication strategies for retention, standardization of digital communication strategies, digital communication guide.

1. Introducción

La investigación pretende la implementación de planes estratégicos de comunicación digital, como elemento articulador para estandarizar las estrategias que se emplean para fomentar la retención y participación de usuarios matriculados a cursos MOOCs (Ahumada et al., 2023), donde el estudio de caso son las acciones adelantadas por @Medellín, Ciudadela Universitaria Digital de Sapiencia, la cual ofrece formación sin costo a los habitantes de Medellín, a través de contratos tercerizados con operadores de servicios y ejecutados con recursos públicos.

Los MOOCs, son un modelo de educación virtual que, algunas instituciones como @Medellín ofertan de manera gratuita, lo que democratiza el acceso a formación para la mejora de habilidades y competencias laborales y para la vida, de cara a fortalecer las necesidades de mano de obra calificada (García-Peñalvo, et al., 2017).

Pese a que el acceso a la formación no tiene un costo para el usuario matriculado, el Distrito de Medellín debe asignar recursos de fuentes públicas para financiar el proyecto, por eso, se solicita a los operadores la ejecución de estrategias de permanencia que acompañen al usuario desde el inicio del curso y hasta la obtención del certificado. Aunque se adelantan tácticas para mitigar la deserción, en el caso de @Medellín las tasas de abandono llegan al 80 % (Sapiencia, 2025).

Lo que motivó el estudio, fue evidenciar que Sapiencia, solicita a sus operadores ejecutar acciones que fomenten la permanencia y certificación de los usuarios de los MOOC de @Medellín, pero, en el Convenio 269 de 2024, ejecutado por la Institución Universitaria Pascual Bravo, se evidenció el uso de estrategias de marketing de retención (Sapiencia, 2024a). Además. Se encontró que son los operadores del servicio quienes establecen cómo se ejecutan las acciones para retener al usuario, esto implica que, con el cambio de entidad ejecutora, también se modifica el modelo relacional entre los participantes y la marca.

Desde la perspectiva académica, la permanencia se aborda con un enfoque humanista, donde se consideran variables psicológicas, sociales, culturales, económicas, de género, entre otras (Múnera et al., 2023), pero, con la investigación se propone aplicar tácticas de la comunicación digital, para fomentar la participación y certificación de usuarios en cursos cortos como los MOOC.

Esto, porque el acompañamiento no debe abordarse únicamente bajo la concepción educativa, pues al ser una formación digital, se aconseja considerar aspectos como el engagement, la retención y la fidelización.

A lo largo del documento se mencionan elementos que convergen con el enfoque de la permanencia en los MOOC, uno de ellos es la certificación de los usuarios, que, a su vez, es la meta misma de las estrategias. Por otra parte, ligados a ese objetivo de finalización de los cursos se encuentran términos como el abandono y la deserción, los cuales conforman el embudo de retención, al ser dos variables que afectan directamente la participación del estudiante.

Por otra parte, se propone emplear métricas de seguimiento como el retorno de inversión (ROI) y los indicadores claves de desempeño (KPI), lo que facilita a las entidades y sus operadores de servicios optimizar los recursos asignados, para velar no solo por la ejecución transparente de los mismo, sino, desde el seguimiento al impacto social que tienen (Escudero, 2020). En el caso de @Medellín, los indicadores apuntan al fortalecimiento de las competencias de los ciudadanos y el cumplimiento de las metas de certificación que se plantean desde Sapiencia.

En este sentido, la investigación se desarrolló bajo el paradigma pragmático, porque el resultado de la misma tiene una utilidad práctica, enmarcada en las estrategias para la permanencia de los usuarios de cursos MOOC (Sampieri, 2023). Por lo anterior, la metodología fue el enfoque mixto con preponderancia cualitativa, bajo un diseño exploratorio secuencial, con un alcance descriptivo, lo que permitió articular técnicas cuantitativas y cualitativas, que facilitaron la comprensión del fenómeno desde diversos aspectos, con el fin de proporcionar soluciones adaptadas a las necesidades del objeto de estudio.

En consecuencia, el trabajo tiene por objetivo diseñar una guía de comunicación digital que estandarice las estrategias que se implementan en la fase de permanencia a los usuarios matriculados a los MOOCs de @Medellín. Para llevarlo a cabo, se propone identificar cuál es la perspectiva y alcance que tiene la permanencia para Sapiencia. También, se plantea el diagnóstico de las estrategias de comunicación digital y los elementos de identidad de marca que emplea el proyecto de la Agencia y otras entidades similares, para fomentar la participación y certificación de los participantes de los cursos. El resultado de lo anterior permite estandarizar las estrategias para la permanencia, a partir de la aplicación de elementos de la comunicación digital.

Para cumplir con la propuesta, el trabajo se estructura a partir de siete capítulos, en el primero, se aborda la introducción y el planteamiento del problema, a través de elementos de la comunicación digital, como articuladores de las estrategias para la permanencia de los usuarios de los MOOC, en un contexto donde se pretende acompañar, retener y fidelizar a la audiencia de @Medellín. Luego, en el capítulo 2, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, mismos que dan respuesta al planteamiento del problema.

En el capítulo 3, se exponen los antecedentes del objeto de estudio, los cuales soportan la pertinencia de la investigación al hallarse en el rastreo bibliográfico vacíos respecto a la implementación de estrategias de comunicación digital, para incentivar la permanencia en cursos virtuales. En este mismo apartado se presenta el marco contextual, donde se abordan las variables demográficas, las características de la formación ofertada por @Medellín, así como los parámetros contractuales bajo los cuales los operadores del servicio proponen y ejecutan las estrategias de retención de los usuarios.

En el último apéndice del capítulo 3 se presenta el marco conceptual, en el cual se exploran términos como: entidades prestadoras del servicio, recursos públicos, definición de cursos MOOC, identificación de los usuarios de los cursos MOOC, perspectiva y alcance de la permanencia, comunicación y estrategias de comunicación digital, para luego establecer qué se entiende por estandarización de las estrategias de comunicación digital y por último, trazar los elementos que componen el diseño de una guía de comunicación digital.

En el capítulo 4, se detalla la metodología y alcance de la investigación, así como, la relación entre las categorías y variables identificadas para cumplir con los objetivos, se señalan también las técnicas e instrumentos que se aplican a la población muestra.

Finalmente, en los capítulos 5, 6 y 7, se presenta el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados, a partir de un ejercicio de triangulación de la información, donde se da respuesta a las preguntas planteadas y se evidencia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Lo anterior, permite llegar a conclusiones respecto a la estructura de la guía de comunicación digital para la permanencia, lo que facilita la construcción de recomendaciones orientadas a que los prestadores del servicio estandaricen las tácticas dirigidas a los usuarios de los MOOC y que, en próximas investigaciones, desde la academia, se planteen otras posturas que

permitan evaluar si las estrategias de comunicación digital fomentan la participación en cursos virtuales.

A partir de lo anterior, se identifican las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo diseñar una guía de comunicación digital para estandarizar las estrategias de permanencia dirigida a los usuarios matriculados a los cursos MOOC de @Medellín?

¿Cuál es la perspectiva y el alcance de las estrategias de permanencia aplicadas a los MOOC de @Medellín?

¿Qué estrategias de comunicación digital y elementos de identidad de marca se emplean en las acciones de permanencia de los MOOC ofrecidos por @Medellín, el SENA y Coursera?

¿Cómo estandarizar las estrategias de permanencia dirigidas a los usuarios matriculados en los cursos MOOC de @Medellín?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar una guía de comunicación digital que estandarice las estrategias que implementan entidades públicas y operadores de servicios en la fase de permanencia a los usuarios matriculados en cursos MOOC - estudio de caso @Medellín, Ciudadela Universitaria Digital de Sapiencia.

2.2. Objetivos específicos

Identificar la perspectiva y alcance de la permanencia aplicada a los cursos MOOC desde las experiencias de Sapiencia con @Medellín y sus operadores de servicios.

Diagnosticar las estrategias de comunicación digital y los elementos de identidad de marca implementadas en la fase de permanencia de los cursos MOOC ofrecidos por @Medellín, el SENA y Coursera.

Estandarizar las estrategias de comunicación digital aplicables para la fase de permanencia de los cursos MOOC ofrecidos por @Medellín y sus operadores de servicios.

3. Marco referencial

Para llevar a cabo el marco referencial, se realizó un rastreo bibliográfico que abarcó desde literatura gris (informes institucionales, convenios contractuales, planes de desarrollo, reportes estadísticos y sitios web oficiales), hasta documentos con peso académico, que fortalecieron la comprensión de los diversos conceptos que convergen en el diseño de una guía de comunicación digital para la permanencia.

Con el fin de adelantar las consultas, se buscó en bases de datos disponibles en el repositorio de la biblioteca virtual de la UPB y EBSCO, también, se revisó material habilitado en Redalyc, Scielo, Dialnet y Google Scholar, así como en los repositorios de instituciones de educación superior como, Universidad de Antioquia, Universidad Eafit, Universidad de San Buenaventura, Universidad de la Rioja, Universitat Oberta de Catalunya, Universidad Simón Bolívar, Universidad EAN, entre otras. Igualmente, se hizo consultas en sitios web gubernamentales, para comprender la normativa que abarca a los procesos de formación virtual, entre otros artículos que dan contexto demográfico y técnico al objeto de estudio, que son los MOOC de @Medellín.

Para el apartado del estado del arte, se aplicó un filtro para identificar documentos académicos e investigativos llevadas a cabo durante los últimos cinco años, donde se priorizó aquellas indagaciones realizadas en Medellín, Colombia, Latinoamérica y países de habla hispana. En cuanto al marco contextual, se buscó información en sitios web y documentos gubernamentales, para identificar los parámetros dados por Sapiencia para la estrategia de permanencia aplicadas a @Medellín. Por otra parte, se pretendió dar contexto al surgimiento de los MOOC como herramienta de educación no formal, que facilita la adquisición de competencias y habilidades. Para el marco contextual, se buscó información de fuentes oficiales y sitios web verificados.

Durante la construcción del marco conceptual, se acudió a bibliografía que permitiera abordar los conceptos y términos categorizados en este ítem, bajo una mirada que facilitará su comprensión y aplicación en una guía de comunicación digital, que facilite la estandarización de

las estrategias de permanencia dirigida a los usuarios de los MOOC. En este caso, se recurrió a autores clásicos y contemporáneos que no sólo definen los elementos, sino que ejemplifican su uso y aplicación en el ámbito académico, técnico y estratégico. El periodo de tiempo de publicación de la bibliografía era más amplio, pues se prioriza el contenido a partir de la hoja de vida de los autores, principalmente, aquellos con un respaldo editorial y albergados en bases de datos académicas, con estudios en maestría y doctoral. También se tuvo en consideración literatura técnica, propia de la aplicación y uso de la comunicación estratégica.

La combinación de estas fuentes de información hace que el marco referencial sea coherente con los objetivos de la investigación y facilite la comprensión de los diferentes conceptos que se abordan a lo largo de la investigación, lo que robustece la pertinencia del estudio de caso.

3.1. Estado del arte

Para llevar a cabo el estado del arte, se realizó un rastreo bibliográfico basado en las categorías: deserción (abandono) en la educación virtual, el engagement en la educación virtual, estrategias de marketing relacional en la educación virtual y estrategias para la permanencia en los MOOC. En cuanto a los filtros, se recurrió a documentos académicos como tesis de grado en maestría o doctorado, artículos científicos y disertaciones; además, se priorizó el contenido de investigaciones realizadas en países latinoamericanos, por la similitud cultural y de acceso a la educación virtual en dicho territorio.

Con el fin de adelantar las consultas, se buscó en bases de datos disponibles en el repositorio de la biblioteca virtual de la UPB y EBSCO, también, se revisó material habilitado en Redalyc, Scielo, Dialnet y Google Scholar, así como en los repositorios de instituciones de educación superior como, Universidad de Antioquia, Universidad Eafit, Universidad de San Buenaventura, Universidad de la Rioja, Universitat Oberta de Catalunya, Universidad Simón Bolívar, Universidad EAN, entre otras.

De esta forma, se recopiló y analizó a más de 50 documentos. En una primera etapa, la selección se redujo a 30 bibliografías, después de aplicar un filtro que abarcó publicaciones entre 2020 y 2025, lo anterior, para asegurar la relevancia y actualidad de las investigaciones. Posteriormente, se clasificó los estudios relacionados con los MOOC, pero, por la escasez de proyectos se amplió la categoría a “educación virtual”, lo que resultó en una selección final de 18 documentos que permiten comprender las perspectivas desde las cuales se abordaron las categorías planteadas, mismas que se presentan bajo una estructura jerárquica dada por la intención de comprender que es la deserción (abandono) en los MOOC, para finalmente identificar qué estrategias de permanencia se aplican, desde la perspectiva de otros autores.

Deserción (abandono) en la educación virtual

Identificar las causales de la deserción en la educación virtual puede significar un primer paso para comprender el abandono en los MOOC, ya que estos, si bien tienen una estructura diferente respecto a los modelos de educación formal (técnicas, tecnologías, pregrados y posgrados), al desarrollarse en entornos similares, pueden contener variables que sirven como punto de partida para la ejecución de estrategias de permanencia.

Al respecto, en estudios de revisión bibliográfica adelantados por Orellana et al. (2020) y Camián (2023), se observó que existen dos variables a considerar: por un lado, los factores previos a la matrícula del estudiante, en los cuales se incluyen aspectos demográficos, saberes previos y desempeño escolar; por el otro, los posteriores a la matriculación, que consideran el tiempo disponible, las responsabilidades familiares, sociales y personales, los atributos del curso y las herramientas de comunicación disponibles para interactuar con los docentes o compañeros.

En otro estudio, Aldana (2022) desarrolló una propuesta metodológica apoyada en la gamificación para el control de la deserción, pero en su ejercicio identificó que, si bien los elementos del juego fomentan la autonomía en los estudiantes, los encuentros sincrónicos son importantes para la permanencia, pues estos espacios facilitan soluciones a los “inconvenientes y/o dificultades presentadas por los participantes” (p. 96).

Con una mirada desde la educación complementaria en Colombia, se llevó a cabo durante el 2020, un estudio por parte del Sistema Nacional de Aprendizaje - SENA, donde se pretendía identificar las causas de la deserción y proponer estrategias de retención para el componente de formación virtual. En el estudio de Ángel et al. (2021), tras encuestar a más de 500 estudiantes no certificados, se identificó que la falta de tiempo, la poca usabilidad de la plataforma que albergaba el curso, el acceso o conocimiento sobre el manejo de recursos tecnológicos y las dificultades personales, son los factores que más se repiten como causales de la no culminación de los estudios. Si bien en la investigación se plantean algunas estrategias, no se ahonda metodológicamente en ellas.

Engagement en la educación virtual

En este contexto, es necesario abordar el término engagement, el cual guarda relación con el marketing digital, puesto que pretende construir relaciones, desde lo emocional, entre los clientes y las marcas (Brodie et al., 2011). En los últimos años este concepto ha cobrado relevancia en la educación, especialmente en los procesos de formación virtual. Sarmiento y Reinoso (2021) hicieron un rastreo conceptual sobre el engagement académico, en el estudio se identificó que este es un factor importante, debido a que considera tanto los aspectos que motivan al estudiante a comprometerse con el proceso académico, como a los factores externos (acceso y manejo de tecnologías, acompañamiento del docente) que lo llevan a la deserción.

En una investigación llevada a cabo por Estrada-Molina y Fuentes-Cancell (2022), al analizar la relación entre el engagement y la deserción en los MOOCs a partir de una revisión sistemática, se evidenció que el abandono en este tipo de cursos es alto, pero, como los estudios acerca del vínculo de estas variables es escaso, se deben considerar otros aspectos que a la fecha sí demuestran asociación con el compromiso del estudiante, como lo son “la tutoría individualizada; la interactividad; y la retroalimentación” (p. 121).

Estrategias de marketing relacional en la educación virtual

Ahora bien, otro de los elementos de la comunicación digital con incidencia en la educación virtual, es el marketing relacional, el cual según estudios adelantados por Matos-Cámara y Matos-Cámara (2021) se entiende como el nexo construido entre el estudiante y la plataforma en la que desempeña su formación, misma que depende de la planificación de los contenidos y el acompañamiento por parte del docente.

La investigación de Matos-Cámara y Matos-Cámara (2021) se centró en cómo las nuevas tecnologías y el marketing relacional impactan el desempeño académico de los estudiantes. Las

encuestas que realizaron demuestran que la reputación de la marca incide en el compromiso del estudiante, es decir, a mayor confianza, mayor será la interacción del alumnado con el contenido. Pero es importante considerar que la confianza, en el marco del estudio, está mediada por la posibilidad de encontrar un espacio seguro para la participación, de fácil acceso y navegabilidad.

Entre tanto, Manes (2023) analizó si la implementación de estrategias de marketing digital y relacional ayudan a captar y retener a los estudiantes virtuales y, en este sentido, el autor explicó que estas prácticas son necesarias para fomentar relaciones duraderas, pero también, propuso implementar un CRM (Customer Relationship Management) para gestionar y satisfacer las expectativas de los clientes (estudiantes).

De acuerdo con Gómez-Bayona et al. (2020), en Colombia los estudios sobre el marketing digital relacional en la educación virtual están orientados hacia la venta de los servicios y no a la construcción de relaciones de lealtad, lo que finalmente debería ser el objetivo de este tipo de estrategias. Esto también plantea un vacío respecto a cómo ejecutar acciones para que las instituciones de educación virtual se relacionen con sus usuarios y los mantengan interesados en el proceso formativo.

A su vez, Cano-Vásquez y Ángel-Urbe (2023), en un estudio llevado a cabo bajo un modelo paralelo, donde se pretendió establecer el comportamiento de los usuarios de los MOOC ofertados por la Universidad Pontificia Bolivariana, se encontró que para los estudiantes el acompañamiento en esos espacios era bajo, lo anterior, por no contar con un docente orientador o tutor. En la investigación se señaló que, si bien ambos cursos contaban con correo electrónico y chat dentro del campus virtual como medios de comunicación con la institución, los estudiantes hacían poco uso de ese recurso para consultas, pero, se evidenció que los participantes de los MOOC valoraron positivamente el uso del “e-mail, foro, chat y teléfono”, como parte de las estrategias para suplir la falta de acompañamiento de un docente (Cano-Vásquez, y Ángel-Urbe, 2023).

Estrategias de permanencia en los MOOC

Según los hallazgos de la investigación adelantada por Rueda-Deisy y Moreno-Farías (2023), quienes a través de una encuesta realizada a estudiantes del primer semestre del programa Tecnología en Regencia de Farmacia de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), se encontró que las entidades cuando ofertan formación bajo la modalidad virtual, omiten factores como los saberes previos y el acceso a recursos económicos para la adquisición de los elementos tecnológicos requeridos, como alertas tempranas para la deserción o abandono estudiantil. Así mismo, se identificó que el sentido de pertenencia y el compromiso estudiantil son aspectos que impactan positivamente a la permanencia, pero, estos a su vez, se ven afectados por las expectativas que tiene el estudiante sobre el proceso formativo y la falta de orientación vocacional, las cuales lo llevan a cursar un programa académico con el que no siente conexión.

En Colombia, por ejemplo, las estrategias de permanencia en la educación superior, sin importar si son presenciales o virtuales, están a cargo de las dependencias de Bienestar, (Torres, 2021); comprender lo anterior es importante, porque evidencia el enfoque humano y académico que se adelanta para mitigar la deserción.

Quintero-Guasca et al. (2021), investigaron los factores que influyen en la permanencia estudiantil de programas de posgrado virtuales y mediante un análisis estadístico, se estableció que los elementos de incidencia en la participación de los usuarios son diversos, por lo que es necesario analizarlos de manera focalizada y casi individualizada. También se expuso que, si bien se implementan estrategias con un enfoque en el fortalecimiento individual del estudiante (socioeconómico, académico, tecnológico y familiar), es importante llevar a cabo una caracterización, la cual le permite a las entidades identificar las necesidades del estudiantado, para que de ese modo los esfuerzos sean acordes a la realidad de estos. En el ámbito regional, Torres (2021) expresó que la permanencia aplicada a la educación virtual se queda corta en términos de caracterización, debido a que en Antioquia los programas de bienestar no han migrado a los nuevos modelos de comunicación y gestión mediados por las TIC.

Así mismo, en el estudio de Múnera et al. (2023), se señaló que, para llevar a cabo estrategias de permanencia en programas de educación superior virtual, es necesario considerar los enfoques y el fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes. En su investigación se abordó la permanencia desde aspectos como la resiliencia educacional, el conocimiento e imaginación y la disposición para el aprendizaje. Igualmente, se hizo uso de herramientas de la comunicación digital (sitio web, elementos modificados, podcast, eventos de permanencia, storytelling, entre otros), apoyadas en el concepto de narrativas transmedia, para dar a conocer a los usuarios de los espacios y herramientas con los que cuenta la institución y que permiten fortalecer su proceso de aprendizaje, lo que según las autoras, impactó positivamente en la continuidad de ellos en el desarrollo formativo (Múnera et al., 2023).

Respecto a las estrategias para mitigar la deserción en los MOOC, en el estudio realizado por Sandoval-Orellana et al. (2023), se encontró los niveles de participación, la distribución del curso, la duración y la calidad de los contenidos, afectan la permanencia y finalización por parte de los estudiantes, por lo que, para proporcionar un alivio a la deserción se propuso el desarrollo de actividades interactivas que sirvan de complemento a la formación y motiven al matriculado (Sandoval-Orellana et al., 2023); también, se expresó la necesidad de presentar los contenidos en formatos que sean atractivos y accesibles para el usuario, los cuales se deben ajustar al material y las tendencias de consumo actuales.

Por otro lado, en el estudio de Padilla et al. (2020), donde se dividió en dos grupos (curso 1 y curso 2) a los participantes de un MOOC dirigido a estudiantes universitarios de primer semestre sobre habilidades y técnicas de estudio, se encontró que, los matriculados al curso 2 (curso corto: dividido en dos bloques de tres semanas cada uno), tienen una mayor interacción con los contenidos (66,36 % de participación), en comparación con los inscritos al curso 1 (curso largo: duración: seis semanas consecutivas con un 26.95 % de participación). Asimismo, se evidenció que el curso 2 fue más autónomo al momento de realizar las actividades académicas propuestas, lo que además impactó positivamente a sus habilidades y técnicas de estudio (Padilla et al., 2020).

Tras analizar la bibliografía abordada, se encontró que hay escasez en investigaciones sobre las estrategias de permanencia que pueden aplicarse a los MOOC, lo que sustenta la

pertinencia de la propuesta; si bien la finalidad de esta investigación es diseñar una guía de comunicación digital que estandarice las estrategias para la permanencia de usuario de este tipo de cursos, el planteamiento propuesto abre las puertas para que en un futuro se puedan explorar estudios orientados a indagar si las estrategias de comunicación digital impactan de manera positiva en la participación de los estudiantes.

3.2. Marco contextual

@Medellín es la Ciudadela Universitaria Digital de Sapiencia (Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín) y se encuentra adscrita a la Secretaría de Educación de Medellín, que fue creada en 2012 bajo la denominación de Agencia de Educación Superior de Medellín, pero en 2020, a través del Acuerdo Municipal 019 de 2020, se modificó la razón social de la entidad y pasó a denominarse Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín (Sapiencia, 2023a).

El objetivo de Sapiencia es “liderar la formulación, implementación, seguimiento y/o evaluación de políticas, planes, programas y proyectos para la consolidación de la Educación Postsecundaria en el Distrito Especial en Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín” (Acuerdo Municipal 019 de 2020, Artículo 2).

En cuanto a @Medellín, nace como un proyecto de inversión bajo el Decreto 802 de 2014, donde se estableció que la estrategia busca “promover el desarrollo humano, garantizando mayores oportunidades de acceso a la educación superior” (Alcaldía de Medellín, 2014), razón por la que ofrece educación virtual gratuita a todos los ciudadanos y habitantes de Medellín, por medio de alianzas con entidades públicas y privadas en la modalidad de educación no formal (cursos cortos, talleres, diplomados, entre otros) y educación formal (tecnologías, pregrados y posgrados) (Sapiencia, 2021).

La oferta de educación virtual en @Medellín tomó relevancia en 2023, cuando el municipio pasó a ser catalogado como Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación, lo que calificó a la ciudad como la sexta del país en adquirir la categoría de Distrito y la primera en adjudicarse actividades relacionadas con Ciencia, Tecnología e Innovación (Alcaldía de Medellín, 2023). Este cambio obligó al ente gubernamental local a gestionar alianzas entre la academia-empresa-estado, para mejorar las competencias y habilidades de los ciudadanos, con el fin de satisfacer la necesidad de mano de obra cualificada en el sector productivo (Secretaría de Educación de Medellín, 2021).

Contexto demográfico

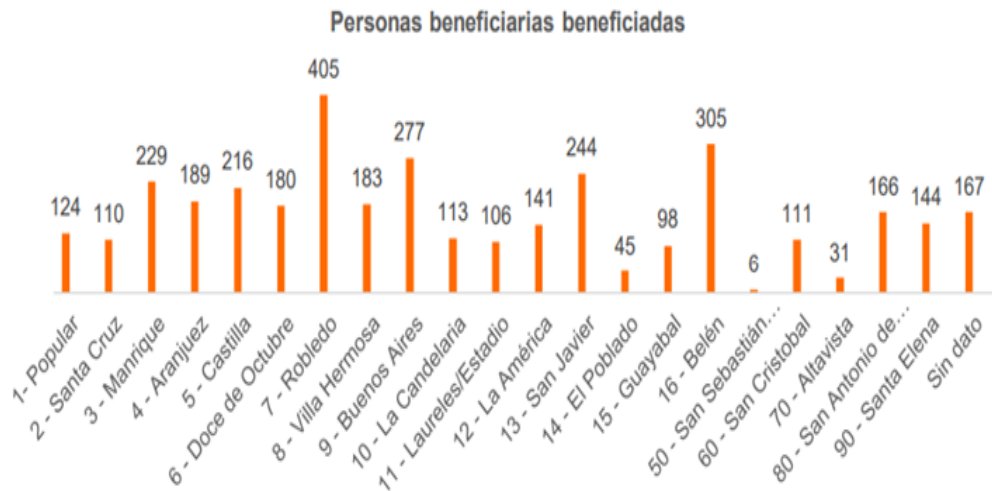
Según el sitio web World Population Review (2024), en Medellín hay más de cuatro millones de habitantes, de los cuales, cerca del 71 % se encuentran dentro del rango de edad productiva, la cual comprende desde los 15 a los 64 años. Entre tanto, en Colombia hay más de dos millones de personas sin empleo y de estas, 189.563 viven en la capital antioqueña (Villamizar, 2024). Lo anterior, contrasta con las cifras de escasez de mano de obra especializada en el país. Además, una encuesta realizada por ManpowerGroup, se encontró que el 64 % de las empresas colombianas no encuentran personal cualificado para cubrir las necesidades de sus compañías (Elejalde, 2023).

El estudio también arrojó que el 83 % de las organizaciones ha optado por invertir recursos en la mejora de la fuerza laboral existente en su nómina (Elejalde, 2023) y, de acuerdo con Espitia (2022), este fenómeno impulsó el crecimiento de plataformas como Platzi, la cual ofrece cursos virtuales como estrategia para la capacitación del personal de las organizaciones, ajustando los procesos de formación de acuerdo con las necesidades de las empresas.

Para satisfacer la necesidad de mano de obra especializada que hay en el distrito, @Medellín ha concentrado su formación en temas como el desarrollo de habilidades digitales, industrias creativas y bilingüismo (Sapiencia, 2024a). De hecho, durante el 2024 hubo cinco convocatorias de inscripción, las cuales, según datos reportados por Sapiencia en su rendición de cuentas, impactó a más de 3.500 personas, a través de la oferta de cursos autogestionables tipo MOOC (Sapiencia, 2025).

En el mismo informe se destacó que las comunas de Robledo (11,33 %), Belén (8.5 %) y el corregimiento de San Antonio de Prado (4.6 %), tuvieron los porcentajes más altos de participación en la estrategia de formación de @Medellín (Ver Figura 1).

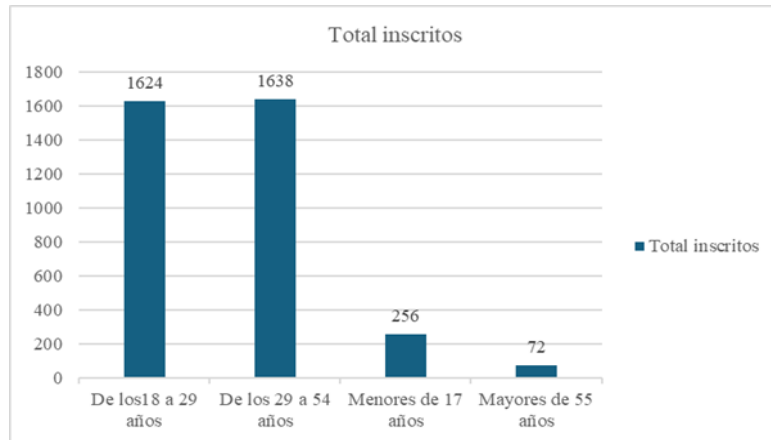
Figura 1. Comunas y corregimientos a las que pertenecen las personas beneficiarias.



Fuente: tomado de la Rendición de Cuentas de Sapiencia (2025)

También, Sapiencia (2025) reportó que el 78.4 % de los participantes pertenecen a los estratos socioeconómicos 2 y 3, lo que, según la Agencia, evidenció una democratización en el acceso a formación complementaria en aquellos sectores que simbolizan a la mano de obra del distrito. Igualmente, se destacó que, aunque la muestra de población participante en los cursos es muy amplia, (personas con edades que van desde los 16 hasta los 72 años) y los rangos que reflejan mayor participación son los jóvenes entre los 18 a los 28 años y los adultos con edades de los 29 a los 54 años, lo que representa el 91 % del total de inscritos (Sapiencia, 2025).

Figura 2. Rango de edades inscritos @Medellín



Fuente: adaptado de informe de Rendición de Cuentas de Sapiencia (2025).

Como se observa en la Figura 2, la diferencia entre los dos grupos poblacionales que más participan es de apenas 14 individuos, por lo que finalmente, ambos rangos de edad representan la muestra de personas interesadas en este tipo de formación, adultos entre los 18 y 54 años (Sapiencia, 2025).

También, se observó que el 58,44 % de los beneficiarios son mujeres y que entre los inscritos el 22,79 % se identifican como población con un enfoque especial (víctimas de violencia, comunidades étnicas y población con discapacidad), y finalmente, la comunidad LGTBI Q + tiene una representación del 10.8 % (Sapiencia, 2025).

Contexto de la formación

Ahora bien, el origen de los MOOC se remonta a los años 80, cuando las universidades empiezan a implementar políticas de innovación y articulación con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC (García-Peñalvo, et al., 2017). Pero, no fue hasta el 2008, que George Siemens y Stephen Downes, catedráticos de la Universidad de Manitoba en

Canadá, lanzan el primer curso tipo MOOC, que contó con recursos de la Web 2.0. y las redes sociales para generar contenido colaborativo entre los participantes (García-Peñalvo, et al., 2017).

Desde entonces, plataformas como Coursera, edX y FutureLearn ofrecen MOOCs enfocados en la adquisición de saberes, mejora de competencias y fortalecimiento de habilidades para la vida, por lo que, en los reportes de matrícula, señalan que, en conjunto, han impactado a más de 220 millones de usuarios (Shah, 2023). Por otro lado, Pickard (2025) destacó que países en vías de desarrollo adoptan este modelo de formación para cerrar brechas de aprendizaje y capacitar a su población en habilidades técnicas.

En Colombia, el SENA (2023) reportó la inscripción de más de tres millones de personas en sus procesos de formación virtual. Crehana, otra plataforma de educación virtual ligada al formato MOOC, indicó en su sitio web que cuenta con más de seis millones de estudiantes registrados (Crehana, 2025). Al validar cifras locales, en Medellín, la estrategia de educación continua de @Medellín informó que entre el 2020 y el 2023, matriculó a más de 100 mil personas a las diferentes modalidades de formación virtual que oferta (Sapiencia, 2023b).

En lo que respecta a la reglamentación en el país, no se encontró una norma que estandarice la construcción u oferta de los MOOC, pero, de acuerdo con algunos parámetros dados por el Ministerio de Educación (2022), este tipo de cursos se pueden catalogar como educación no formal, el cual es un proceso que busca fortalecer, actualizar o perfeccionar habilidades y saberes, ya sea para su aplicación laboral, académica o personal, donde una de sus características puede ser que no requieren de un permiso para su diseño o distribución y que, la certificación de los mismos no es de carácter oficial, sino que se puede certificar mediante los términos de “participación, asistencia o aprovechamiento” (Congreso de la República de Colombia, 1994).

La Ley 115 de 1994, también señala que el Gobierno Nacional y los entes territoriales deben generar acciones encaminadas a fomentar el ingreso a la educación no formal, especialmente, en grupos sociales donde se evidencian necesidades de formación básica o de fortalecimiento de competencias para mejorar sus posibilidades de incursión laboral; asimismo, se establece que estas gestiones se deben realizar a través de contratos con entidades públicas o privadas (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Es por lo anterior que, la formación impartida en @Medellín a través de los MOOC, se adelanta bajo una metodología autogestionable, con una duración de un mes, donde se lleva a cabo un proceso de inscripción por convocatorias y pasado el periodo del curso, el usuario pierde la matrícula y no puede acceder de nuevo al material académico. También se señala que, la certificación es expedida bajo el formato de participación y para acceder a ella, el usuario debe “realizar el 100 % de las actividades del curso, aprobar el 80 % de las mismas y diligenciar la encuesta de satisfacción” (Arroba Medellín, 2024).

Contexto normativo

Por otro lado, es importante aclarar que Sapiencia es una entidad pública constituida, por lo que su ejecución presupuestal depende de los recursos del estado (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024), en consecuencia, @Medellín al ser un proyecto de la Agencia, se rige por las mismas normas de las entidades gubernamentales.

Igualmente, la legislación colombiana indica que, cuando una entidad no cuenta con los aspectos técnicos y humanos para ejecutar actividades relacionadas con la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, puede recurrir a la celebración de contratos públicos, convenios y sus derivados con otras organizaciones, ya sean estas últimas de carácter público o privado, con el objetivo de brindar de forma “continua y eficiente la prestación de los servicios públicos” (Congreso de la República, Ley 80, Artículo 3, 1993), esto quiere decir que, los contratos públicos son una figura que se establece para facilitar la ejecución de las actividades de las entidades gubernamentales, con el fin de optimizar el recursos público y velar por la entrega de productos y servicios de calidad (Congreso de la República, 1993).

Para la ejecución de los recursos territoriales, se deben considerar los planes de desarrollo, los cuales contienen la planeación presupuestal y las estrategias que se ejecutarán durante el cuatrienio de la administración elegida, con el fin de cumplir con el plan de gobierno y las promesas de campaña; el plan de desarrollo es aprobado en el caso de Medellín por el Concejo

Municipal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, s.f.)

Para la vigencia 2024 – 2027, los proyectos del Distrito se rigen por el plan denominado “Medellín Te Quiere”, el cual establece que, para el cuatrienio, la Agencia a través de @Medellín, debe matricular a 12.500 personas en habilidades digitales, innovación y tecnologías 4.0. También, tiene como meta facilitar el acceso a 3.500 usuarios a formación en temas de industrias creativas y del entretenimiento (Concejo de Medellín, 2024).

Contexto contractual

Para dar cumplimiento a los indicadores, durante 2024 Sapiencia tercerizó la formación de @Medellín a través del Convenio Interadministrativo 269 de 2024, celebrado con la Institución Universitaria Pascual Bravo. Pero, como se mencionó antes, la Agencia es una entidad pública y debe regirse a la Ley 80 de 1993 para adelantar cualquier proceso de sesión de prestación de servicios.

En este caso, la pertinencia de la I. U. Pascual Bravo como operador del convenio, parte de la experiencia que la institución tiene con la marca, puesto que desde 2015 ha celebrado diversos contratos con Sapiencia para el desarrollo de actividades similares, encaminadas a fortalecer el acceso a la oferta de educación virtual gratuita, dirigida a los habitantes de Medellín (Sapiencia, 2024a).

A partir de lo anterior, el Convenio Interadministrativo 269 de 2024, se rigió bajo la estructura contractual colombiana, con el objeto de “Aunar esfuerzos entre La Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín -Sapiencia y la Institución Universitaria Pascual Bravo para fortalecer la oferta formativa bajo el modelo educativo de la Ciudadela Universitaria @Medellín” (Sapiencia, 2024a, p. 2).

En el contrato se acordó llevar a cabo tres convocatorias con un total de cinco cursos ofertados por cohorte, bajo la modalidad de autogestionables (tipo MOOC), con una duración de 36 horas cada uno y el cual podía desarrollarse en un mes (Sapiencia, 2024a). También se

estableció que, la I. U. Pascual Bravo debía adelantar acciones para “promover la continuidad y culminación del proceso formativo de los participantes” (Sapiencia, 2024a, p. 2).

Contexto de la permanencia

En el contrato celebrado entre la I. U. Pascual Bravo y Sapiencia, la institución se comprometió a realizar una serie de acciones para incentivar la participación de los usuarios inscritos, la cual denominaron como “estrategia complementaria de permanencia y mitigación de la deserción” (Sapiencia, 2024a, p.4). En ella, se propuso realizar estrategias basadas en un plan de retención, para el cual se adelantaron acciones como:

Caracterización de los grupos, acompañamiento psicosocial, seguimiento a la participación y asistencia a los encuentros online, seguimiento semanal al desarrollo de las actividades en plataforma y demás actividades académicas, implementación de mecanismo o herramientas de comunicación con los estudiantes, seguimiento personalizado a los estudiantes con bajo rendimiento académico y ausencias permanentes. (Sapiencia, 2024b)

Para ejecutar las estrategias planteadas se debió diseñar material gráfico y audiovisual, por lo que Sapiencia le solicitó a la I. U. Pascual Bravo ceñirse al manual de imagen de la marca y enviar al equipo de comunicaciones de la agencia las piezas para su revisión, ajuste y aprobación (Sapiencia, 2024b). Lo anterior, para velar por el buen uso de la imagen de la marca.

Propuesta de las estrategias de permanencia (I. U. Pascual Bravo)

Según reportó la I. U. Pascual Bravo, el plan preventivo para la deserción abarcó elementos de las estrategias del marketing de retención, con las cuales se pretendió evitar el abandono del mayor número de estudiantes inscritos (I. U. Pascual Bravo, 2024). Entre las

prácticas que adelantó la entidad se evidenció la segmentación del público participante, el diseño y la entrega de material gráfico y audiovisual (I. U. Pascual Bravo, 2024). Dentro de las acciones también se planteó el envío a los usuarios matriculados de mensajes vía email, como recordatorio del no ingreso o no cumplimiento de las actividades de la semana y la realización de llamadas con los mismos fines.

Adicionalmente, se encontró que la I. U. Pascual Bravo hizo uso de WhatsApp como canal complementario para la formación. Desde allí, se envió material informativo y educativo, pero a su vez, funcionó como medio para ofrecer acompañamiento técnico y pedagógico a los participantes (I. U. Pascual Bravo, 2024). Finalmente, se proporcionó espacios de asesorías privadas a los usuarios que presentaban baja o nula participación en los cursos, mediante encuentros sincrónicos en los cuales se presentaron herramientas para el aprovechamiento del tiempo de estudio y el desarrollo de las actividades académicas (I. U. Pascual Bravo, 2024).

Para llevar a cabo el plan, la I. U. Pascual Bravo (2024) estableció un seguimiento semanal, bajo la siguiente estructura:

Semana 1

a. Estudiantes con mal desempeño: mensaje de alerta por el no ingreso a la plataforma y el no desarrollo de las actividades académicas.

Caso 1: el estudiante es contactado por WhatsApp y correo. Contesta el mensaje y de acuerdo con la respuesta se adelantarán las siguientes acciones:

- Si señala no querer continuar en el proceso, se procede a desmatricular.
- Si el estudiante informa que tiene problemas de tiempo, pero no indica que presenta novedades técnicas de ingreso al campus, se le hace acompañamiento durante 4 días, con el fin de evidenciar su progreso.

- Si el estudiante informa que tiene dificultades de tiempo, pero que presenta novedades técnicas, se le proporciona soporte y se le da acompañamiento durante 4 días, con el fin de evidenciar su progreso.

Caso 2: el estudiante es contactado por WhatsApp y correo, pero no contesta el mensaje, se procede a ser contactado vía llamada y de acuerdo con la respuesta se desarrollan las siguientes acciones:

- Si señala no querer continuar en el proceso o no contar con tiempo, se verifica número de contacto y se le envía información al WhatsApp, según se respuesta se aplica el flujo del caso1.
- Si no es posible contactarlo se procede a cancelar la matrícula y reemplazar el cupo con estudiantes en fila de espera. Se envía correo y mensaje a WhatsApp reportando el retiro del programa.

b. Estudiantes con buen desempeño: el estudiante es contactado vía WhatsApp y correo, de acuerdo con su respuesta se procede a:

- Si el estudiante señala no tener novedades, se le envía un mensaje resaltando su compromiso.
- Si el estudiante reporta novedades técnicas, se le brinda soporte y acompañamiento.
- Si el estudiante no contesta al mensaje, no se hace llamada.

Semana 2

a. Estudiantes con mal desempeño: se hace seguimiento a los 4 días de haber pasado por el flujo de la semana 1, de acuerdo con su respuesta se ejecutan las siguientes acciones:

- Si se pone al día con los pendientes se traslada al flujo de estudiantes con buen desempeño.
- Si no adelantó las actividades, se procede a cancelar la matrícula y se le envía mensaje de reporte.

b. Estudiantes con buen desempeño en semana 1 pero con bajo desempeño en semana 2: se aplica la estructura de la semana 1 para los estudiantes con mal desempeño y en caso de no responder el mensaje, se procede a realizar llamada.

c. Estudiante con buen desempeño: se aplica la estructura de la semana 1.

En el informe final de gestión, la I. U. Pascual Bravo manifestó que, si bien las estrategias de permanencia permitieron certificar al 34.73 % de los participantes de las tres cohortes, al momento de ejecutar la propuesta se evidenció que, por parte de Sapiencia, encargada de la convocatoria y filtro de los usuarios a matricular, no se realizó una depuración de interés dirigida a los usuarios, por lo que el operador tuvo que adelantar esta actividad, sin estar descrita en el alcance del contrato (I. U. Pascual bravo, 2024):

Por otra parte, la I. U. Pascual Bravo también consideró que al no haber proyectado rubros económicos para la adquisición de software que permitiera el envío masivo de mensajes vía WhatsApp o email, no se aplicó estrategias de remarketing que potenciaran la participación de los usuarios inscritos. Igualmente, informó que, al no contar con estas herramientas, fue difícil medir la efectividad de los canales de comunicación y de las acciones implementadas (I. U. Pascual Bravo, 2024).

El operador además planteó la necesidad de que en futuros contratos se diseñen procesos de convocatoria, acompañamiento y permanencia de forma articulada entre Sapiencia, el personal de @Medellín y el operador del servicio, con el fin de manejar la misma información y llegar a acuerdos que permitan ejecutar el proyecto de manera eficiente. También, resaltó que la estrategia no cuenta con la definición clara del público objetivo, lo que dificultó tener claridad respecto a los mensajes que pueden persuadir sobre la audiencia final (I. U. Pascual Bravo, 2024).

El anterior contexto permitió identificar la pertinencia de la aplicación de los MOOC

como elementos para satisfacer la demanda de mano de obra especializada en la ciudad de Medellín, pero también, facilitó la comprensión del por qué Sapiencia terceriza la formación. Por otra parte, dejó entrever que la Agencia no tiene un procedimiento establecido para la ejecución de estrategias de permanencia y se ciñe a las capacidades que tenga el operador del contrato. La revisión documental del convenio ejecutado por IU Pascual Bravo permitió comprender las dificultades que se presentan al momento de ejecutar acciones encaminadas a la retención de los usuarios y el logro de la certificación. Asimismo, se evidenció que al no existir un procedimiento conjunto, se dificultó satisfacer los objetivos de Sapiencia.

Finalmente, lo anterior soporta el diseño de una guía de comunicación digital para la ejecución de estrategias en la fase de permanencia de los MOOC, pero a su vez, señala la necesidad de que este insumo se dirija a Sapiencia y sus operadores, ya que esto no solo aportaría al reconocimiento de las expectativas y el alcance de las actividades de la entidad, sino que facilita el seguimiento y análisis de los resultados, lo que al final representa una eficiencia en la ejecución de los recursos económicos, técnicos y humanos del proyecto. Para acceder a una copia digital de los documentos contractuales del convenio 269 de 2024 se puede remitir al *Anexo 1*.

3.3. Marco conceptual

La transformación que se generó con la llegada de la Internet en actividades tan cotidianas como la educación, permiten que en pleno 2025 se pueda acceder a procesos formativos en casi cualquier lugar del mundo, incluso, desde un celular. Este cambio trajo consigo grandes retos para las instituciones que se aventuraron a ofertar cursos bajo la modalidad virtual, principalmente, porque las tasas de certificación son bajas (Hew y Cheung, 2020), lo que supone la creación de estrategias con el fin de garantizar una mayor participación de los usuarios y una mejor optimización del recurso invertido.

El propósito de este marco conceptual es estudiar conceptos y definiciones que son relevantes para comprender el objetivo de la investigación, lo que aporta al entendimiento de términos como entidades prestadoras del servicio educativo, recursos públicos, cursos MOOC, usuarios de los cursos MOOC y perspectiva de la permanencia. Igualmente, se abordó teorías que facilitan la asimilación conceptual y práctica de la comunicación digital, estrategias de comunicación digital, estandarización de las estrategias de comunicación digital y diseño de una guía de comunicación digital, expresiones que se entrelazan para identificar los parámetros bajo los cuales se diseñará una guía para aplicar en la fase de permanencia de los cursos MOOC de @Medellín.

Entidades prestadoras del servicio educativo

Para hablar de prestadoras del servicio educativo aplicadas a los MOOC, se refirió al término servicios, el cual definen Lovelock y Wirtz (2007) como el intercambio de productos básicos y complementarios, los cuales le dan valor a un cliente final. Dicho esto y asociándolo al ámbito educativo, las entidades prestadoras de este tipo de servicios generan un intercambio de distintos productos entre las instituciones y el usuario final.

Asimismo, Ropa (2014) destaca que el servicio educativo es un conjunto de procesos donde la base es el aprendizaje y en su entorno, existen un conjunto de acciones complementarias que ayudan a la producción de este con calidad, eficiencia y eficacia. Esto se complementa con lo dicho por Senlle y Gutiérrez (2005), quienes presentan una estructura básica de la prestación del servicio educativo, como un proceso estratégico de realización y apoyo académico, donde la relación con los clientes, la comunicación, los objetivos y el presupuesto son fundamentales para realizarlos.

Definido lo anterior, se entiende a las prestadoras del servicio educativo, desde lo conceptual, como aquellas organizaciones que pueden ser públicas o privadas y que generan un conjunto de procesos académicos para ofrecer aprendizajes a sus clientes finales, los cuales se definen posteriormente para esta investigación como usuarios, quienes están vinculados o inscritos en cursos virtuales tipo MOOC.

En este sentido, las entidades públicas o estatales están directamente relacionadas a un tema de gobierno y políticas públicas. Según Gordillo (2017) el concepto de entidad pública se entiende como una estructura organizada del Estado que desarrolla actividades administrativas, las cuales son regidas por normas de derecho público.

Por otra parte, Martín (2015) destaca que las entidades estatales son aquellas que realizan una actividad administrativa con fines públicos, diferenciándose de temas comerciales o industriales. Esto señala que estas entidades están destinadas a la administración de recursos y servicios públicos para fines sociales.

A partir de lo anterior, para esta investigación se entiende el término entidad como una estructura estatal organizada y regida por el derecho público, donde se administran proyectos y programas con recursos del estado para atender las demandas de servicios de los ciudadanos, en consecuencia, este concepto sirve como sinónimo para referirse a Sapiencia.

Operador de servicios

Por otro lado, se debe definir el concepto de operador de servicios, a partir del significado

de operador, para el cual, Guitart y Núñez (2012) señalan que es una empresa creada a partir de un encargo previo, donde se diseñan procesos para distribuir las diferentes fases de suministros de un programa organizado. Esto destaca que el operador es un administrador que ejecuta un proyecto determinado para beneficio de una entidad o empresa.

Luego de establecer el concepto de operador, se asocia el término prestador de servicios, el cual, según Resa (2004) es definido como una empresa que por directrices de sus clientes diseña procesos para la distribución de ciertas actividades, organizando, gestionando y controlando la operatividad, por medio de infraestructura física, tecnológica o sistemas de información. Basado en lo anterior, el operador de servicio es el responsable de administrar y ejecutar las actividades pactadas con los clientes, pero a la vez, sirve de interlocutor directo de los servicios acordados.

A su vez, Orjuela et al. (2005) expresa que un operador de servicios es una entidad que planifica, implementa y controla un proceso determinado con el fin de satisfacer los requerimientos de un cliente. Lo que indica que dicha organización recibe una orden, la ejecuta y responde frente a unas solicitudes determinadas por algún ente superior.

Según lo expuesto, se entiende el concepto de operadores de servicio como una empresa que se centra en cumplir funciones específicas pactadas con un cliente, además de ser quien responde directamente a la gestión de los bienes y servicios señalados en el acuerdo contractual, por lo anterior, este término será empleado como sustituto de la I. U. Pascual Bravo.

Recursos públicos

Para comprender la utilidad de la investigación, es relevante definir el concepto de recursos públicos desde distintas miradas teóricas. Escudero (2020) señala que este término guarda relación con aquellos medios materiales que posee una administración pública, los cuales tienen el fin de satisfacer las necesidades de su población, mismos que deben ser utilizados para prestar distintos servicios. Esto sugiere que dichos recursos son fuente vital para el financiamiento y desarrollo de cualquier entidad estatal.

Por otro lado, García (2012) habla de los ingresos públicos como toda cantidad de dinero que adquiere cualquier entidad del Estado con el fin de financiar los gastos públicos. A esto, Escudero (2020) indica que los recursos públicos abarcan tanto factores tangibles como intangibles, dado que, el capital, la administración del tiempo, el poder político, los recursos humanos y los recursos financieros, hacen parte de este concepto. Dicho esto, los recursos económicos de cualquier entidad pública son conjuntamente dineros públicos, pero esto no significa que siempre sean fondos económicos.

Según lo anterior, Escudero (2020) destaca que los recursos deben estar distribuidos y controlados con el fin de que puedan cumplir su propósito estatal, por lo que es indispensable que la gestión esté bajo supervisión, con el fin de tener un conjunto mínimo de pautas y normas que garanticen la transparencia de los procesos de análisis y formación de políticas y programas.

Por consiguiente, el concepto de recursos públicos para esta investigación se define como todos aquellos fondos que poseen las organizaciones gubernamentales, los cuales deben tener un control político estricto, con el fin de que puedan ser utilizados de manera óptima para cumplir su propósito.

Cursos MOOC

Como se expresó con anterioridad, la finalidad de los contratos celebrados entre Sapiencia y los operadores del servicio, es la ejecución del componente académico de los MOOC de @Medellín, dentro de los cuales, también se solicita adelantar actividades que motiven a los inscritos a los cursos para finalizar su formación, pero antes de avanzar con estos términos, se debe definir qué son los MOOC.

La palabra MOOC es un acrónimo en inglés de Massive Open Online Course, término traducido por Marauri (2014, p.40) como “Curso Online Masivo y Abierto (COMA)”, los cuales son una tipología de módulos que surgen de la integración de tecnologías digitales de la información y la comunicación (TIC) con los procesos de educación a distancia, lo que

evoluciona y pasa a denominarse educación virtual (Bates, 2019). De igual forma, Bustos y Coll (2010) establecen que el uso de tecnologías digitales permite el diseño de espacios virtuales para la enseñanza, lo que aporta a la flexibilización y el acceso a contenidos que personalizan el aprendizaje para adaptarse a las necesidades del estudiante.

Es allí donde González et al. (2017) señalan que los cursos masivos y gratuitos (Massive Online Open Courses), tratados en adelante como MOOC, son un formato educativo virtual de corta duración, con contenidos de calidad, de fácil seguimiento y con un diseño atractivo inmerso en el mundo de hoy.

Asimismo, los MOOC son un tipo de cursos abiertos y en algunos casos gratuitos, diseñados para realizarse en una plataforma virtual, es decir, en un entorno conectado a internet y que, en su mayoría, no cuenta con el acompañamiento de un tutor o docente, por lo que el estudiante ejecuta la formación de manera autónoma (Marauri, 2014). Por su parte, García-Peñalvo (2021) indica que otra de sus características es que no tiene restricciones de acceso y como se expresa en el término de Massive integrado a su nombre, cuentan con la capacidad para tener a un gran número de estudiantes matriculados al tiempo.

Adicionalmente, este tipo de programas tienen unas características establecidas que los diferencian del resto de cursos digitales del mercado. A esto, González y Carabantes (2017) destacan que este tipo de cursos virtuales deben tener una fecha de inicio y fin, con una duración de entre cuatro a diez semanas, donde se requiere en general de cuatro (4) a cinco (5) horas de estudio semanal y estar soportado en una plataforma digital.

De igual forma, para Bates (2019), los MOOC son una herramienta valiosa para la capacitación, al permitir que el acceso al conocimiento sea fácil, siempre y cuando el usuario tenga acceso a internet, lo que constituye nuevas formas de fortalecer competencias en una era donde la mano de obra cualificada es indispensable para el mercado. Es justo allí donde nace un nuevo mercado de audiencias, la del usuario de los cursos MOOC.

Por su parte, Bustos y Coll (2010) expresan que, para acceder a la educación en línea se debe contar con recursos tecnológicos tales como computadoras, sistemas de interconexión, soporte y formato de información, plataformas de contenido y aulas virtuales, los cuales permiten adelantar los procesos de aprendizaje. Lo anterior sugiere que, para realizar un curso MOOC, se

necesita acceso a una plataforma online mediante un dispositivo tecnológico e internet.

Asimismo, Jiménez et al. (2020) resaltan que los MOOC se adaptan a modelos de aprendizaje autodirigido y colaborativo, cuyos participantes avanzan a su propio ritmo. Es allí donde se puede resaltar que ese tipo de cursos no necesitan del acompañamiento de un docente o tutor, pero sí del acceso a una plataforma para consumir los contenidos.

Según lo anterior, se entienden los MOOC como cursos gratuitos con una duración de máximo 10 semanas que deben ser realizados a través de un dispositivo con acceso a internet y que, además, no cuentan con acompañamiento de un tutor. También se comprenden como características de este tipo de formación, el hecho de que el aprendizaje sea autodirigido, lo que indica que el usuario puede avanzar a su propio ritmo y disponibilidad, así como la posibilidad de participar en él sin importar la ubicación geográfica o el idioma.

Usuarios de los cursos MOOC

Para entender el concepto de los usuarios de los cursos MOOC, hay que establecer la relación entre cliente, consumidor, usuario y estudiante, todos agrupados bajo la variable conceptual de entorno digital, el cual es definido como un espacio de interacción mediado por la tecnología (Scolari, 2008).

De acuerdo con Arango-Forero (2013) la era digital trajo consigo cambios significativos en diversos aspectos, entre ellos, la definición de un nuevo usuario, el cual ahora es partícipe de comunidades en línea con intereses particulares, donde la principal característica es la exposición a una sobreoferta de contenidos.

En este contexto, resulta clave comprender cómo este usuario asume un rol activo de cliente, concepto que es abordado por Kotler et al. (2017), como un sujeto autónomo que participa en la creación de la percepción de calidad de un producto o servicio, esto, a través de interacciones digitales con las que otorga una calificación, que puede o no favorecer al elemento consumido.

Por otra parte, internet y las redes sociales facilitaron el acceso a productos de consumo y brindaron al cliente la posibilidad de satisfacer sus necesidades a través de un dispositivo conectado a la web (Cardona et al., 2018), lo que obliga a las empresas a generar estrategias personalizadas y relevantes, que mantengan despierto el interés del cliente en el producto o servicio brindado (Calva, 2020).

Por la misma línea, el marketing propone una definición de consumidor en la que el individuo es el eje para la planeación estratégica de las empresas (Cardona et al., 2018); sin embargo, Cardona et al. (2018) indican que los nuevos espacios digitales condicionan las experiencias del comprador, al modificar sus necesidades personales. Por su parte, Bauman (2007) define al consumidor como un “sujeto” que no puede desprenderse de su acción, es decir, un individuo que elige qué consume, pero al mismo tiempo, solo existe mediante la acción de consumir productos o servicios. Entre tanto, Kotler y Armstrong (2013) establecen que los consumidores son personas a las cuales satisfacer, en otras palabras, “el producto es solamente una herramienta para resolver un problema del consumidor” (p. 7).

A partir de la anterior perspectiva centrada en las necesidades del consumidor, se emerge al concepto de usuarios, definido por Núñez (2011) como aquellos individuos que utilizan un producto o servicio y que es caracterizado desde el entorno digital por López-Meri et al. (2015), como aquellos sujetos que con el surgimiento de la comunicación digital dejan de ser espectadores para convertirse en consumidores que encuentran en la web, alternativas a sus necesidades específicas. Esto fue abordado por Orihuela (2007), al señalar que, con la llegada de la Web 2.0, el usuario ya no se limita solo a consumir, ahora participa de la creación de contenidos como consecuencia del acelerado ritmo en que las experiencias cotidianas se digitalizan y se virtualizan.

Como resultado de lo anterior, se configura una nueva definición del estudiante, el cual se concibe como cliente a partir del entendimiento de las instituciones de educación como prestadoras de servicios de aprendizaje (Paricio, 2017). Respecto a esto, Suárez (2013) plantea que, desde la teoría de los mercados, las prestadoras de servicios de educación deben satisfacer las necesidades de los estudiantes y destaca que en el sector no es suficiente con ofrecer calidad en sus programas, por lo que se deben buscar elementos que lo diferencien de la competencia.

Sin embargo, la segmentación del usuario se presenta como un desafío, ya que las características de estos en los cursos, especialmente los MOOC, no están definidas de manera clara, puesto que, según las temáticas y el enfoque del investigador, varía el tema de preferencia, el género, la edad, la permanencia, el nivel académico, entre otros. A lo anterior, Gómez-Llanos y Durán-Barroso (2020) agregan que los distintos perfiles de los usuarios y la identificación de sus características son adaptados a cada diseño del MOOC, es decir, se deben adecuar patrones específicos para cada estudiante con el fin de mejorar las tasas de certificación.

En complemento a esto, Ferguson y Clow (2015) describen tres tipos de participantes: “los activos”, quienes enriquecieron su aprendizaje con blogs y redes sociales; “los merodeadores”, contemplaron el curso sin interactuar; y “los pasivos”, los cuales, aunque no están conformes con los temas, lograron finalizar el curso.

Al tener como referencia los conceptos antes abordados se establece que, para efectos de la presente investigación se entiende como usuarios a aquellos individuos que están matriculados a un MOOC, lo que los convierte en los clientes y los consumidores a los cuales se busca satisfacer, mediante la aplicación de elementos de la comunicación digital en la fase de permanencia del proyecto formativo.

Perspectiva de la permanencia

Hablar de permanencia, especialmente en los MOOC o cursos virtuales es complejo, porque la conceptualización del término en general no es clara respecto a qué la define, por eso, es común que algunas investigaciones sean inconclusas y opuestas entre sí (Guajardo y Gallardo, 2021). De hecho, para definirla es necesario tomar posturas a partir de los referentes, con el fin de identificar su alcance y aplicación. Por lo tanto, se aborda la permanencia desde la perspectiva de Velázquez y González (2022), quienes la delimitan como “la expectativa de que un estudiante se mantenga en el ciclo que cursa, que concluya e incluso que continúe sus estudios en el nivel académico subsecuente” (p. 118).

Figura 3. Embudo propuesto a partir de Velázquez y González (2017)



Fuente: creación propia

Otros autores definen el término como un grupo de factores que, al ser detectados a tiempo, permiten adelantar acciones para garantizar el desarrollo positivo de la formación (Arguedas y Jiménez, 2007), por lo que miden su efectividad de acuerdo con el número total de estudiantes certificados (Berge y Huang, 2004).

Por otra parte, cuando se habla del alcance de la permanencia, se pretende identificar hasta dónde pueden llegar las acciones que se implementan para acompañar a los estudiantes, así como los factores a considerar para el desarrollo de estrategias que promueven la finalización y alcance de la certificación. Para Orellana et al. (2020), la permanencia guarda relación con el nivel de satisfacción que percibe el estudiante y con el grado de participación en el desarrollo de las actividades académicas.

De acuerdo con González et, al. (2017), los procesos de inscripción en los MOOC resultan de un ejercicio de autonomía por parte del usuario, pero como esta oferta generalmente es gratuita, la participación surge del impulso, mismo que al no tener un peso económico, dificulta el compromiso y el cumplimiento de las actividades.

En este sentido, se deben considerar factores internos y externos a la formación (demográficos, saberes previos, entorno social y económico, disponibilidad de tiempo, integración académica o laboral, uso y acceso a herramientas TIC, entre otras), que pueden incidir en la continuidad del estudiante (Park y Choi, 2009). De allí, que sea importante adelantar

estrategias que fomenten la participación e interacción del usuario con los contenidos, para promover el compromiso y alcance de la certificación (Hasan et al., 2019).

Cabe señalar que la permanencia, principalmente, se aborda desde las estrategias pedagógicas, pero, por la duración de los MOOC, se propone adelantar acciones que partan desde los conceptos de engagement (compromiso), retención y fidelización (ver Figura 4) los cuales guardan relación con el embudo propuesto a en la Figura 3.

Figura 4. Relación estrategias de comunicación digital y permanencia



Fuente: creación propia

A continuación, se hace una relación conceptual entre los términos abordados en la Figura 4 y su aplicación en las estrategias de permanencia para los MOOC:

- **Engagement:** se entiende como la relación emocional que se genera entre el usuario y el producto (Brodie et al., 2011). Además, se puede definir como la serie de acciones que adelanta la marca para construir comunidad e involucrar a sus grupos de interés en actividades que promuevan la participación (Ahumada et al., 2023). Igualmente, Ahumada et al. (2023) señalan que el *engagement* pretende conectar con las audiencias a través de interacciones personalizadas por múltiples canales, para así fortalecer la relación con los clientes nuevos y los ya existentes.

- **Retención:** según Lenka et al. (2015), es el nivel de satisfacción que tiene el cliente con el producto lo que se transforma en una relación de lealtad. Kotler y Armstrong (2013) afirman que la retención guarda relación con la fidelidad del consumidor, la cual se origina en la satisfacción que le produce la calidad del producto o servicio. Otros autores señalan que la retención pretende que “el cliente continúe realizando transacciones con la empresa” (Ascarza et al., 2017, p. 66).
- **Fidelización:** es definida por Flores-Bautista et al. (2023) como la relación que se crea entre la empresa y el cliente, producto de las buenas experiencias que este último ha tenido con los productos adquiridos, lo que construye un vínculo mediado por la confianza. Las estrategias de fidelización cobran relevancia para las empresas, cuando estas comprenden que es más costoso captar un nuevo cliente que mantener satisfecho a quien ya conoce el producto o servicio (Kotler y Keller, 2021)

Al poner en consideración lo anterior, se debe establecer que el objetivo de las estrategias de permanencia está enmarcado en el alcance de la certificación por parte del estudiante, pues este es un indicador de su éxito formativo (Espinoza y González, 2015). Por su parte, Bean y Metzner (1985) destacan que la certificación busca la promoción estudiantil, al integrar factores de acceso y calidad, así como apoyo para mitigar el abandono. Sin embargo, para que el usuario de los MOOC se certifique, hay que retenerlo y en ese sentido hay que adelantar acciones que mitiguen el abandono, para que las variables de deserción no afecten a los indicadores de seguimiento estratégico de las entidades, especialmente, cuando se ejecutan recursos públicos para ejecutar la formación.

En cuanto al abandono, este término es definido por Tinto (2012) como la interrupción del proceso académico, influida por la falta de integración de factores sociales o académicos. Por otra parte, Rodríguez-Granobles et al. (2015) expresan que es un desenganche que no siempre implica fracaso individual, sino la integración de factores personales, académicos y conceptuales que requieren una intervención preventiva. En este sentido, el abandono guarda relación con las

razones por las que el usuario que no culmina el proceso académico propuesto en los MOOC.

En cuanto a la deserción, esta es una variable que mide al final de la formación, la cantidad de usuarios que no cumplieron con los requisitos para alcanzar la certificación. Donoso y Schiefelbein (2007) definen este término como el abandono del sistema educativo antes de completar un programa. En relación con lo anterior, Himmel (2002) señala que se necesita llevar a cabo un análisis de cuáles son los factores externos e internos que la causan para prevenirla.

Partiendo de lo anterior, se establece que, para efectos de esta investigación, la permanencia es entendida como las estrategias orientadas a que el usuario de los MOOC se comprometa (engagement) con el curso, participe activamente en las actividades propuesta (retención), se certifique e incluso, se reinscriba (fidelización). Por lo tanto, el alcance de esas acciones tiene un vínculo con aspectos ligados a las estrategias de comunicación digital, mismas que se abordaron en la Figura 4.

Comunicación digital

Para entender el porqué de la aplicación de estrategias de comunicación digital para la permanencia, es necesario comprender que el concepto mismo de comunicación digital está ligado al surgimiento de las nuevas tecnologías comunicativas, producto de la invención del Internet. Desde la perspectiva de Cabero (2006), este es un proceso que integra múltiples dimensiones de producción y transmisión de significados a través de las TIC. Para Scolari (2008), representa un intercambio simbólico que sucede en un espacio interconectado donde convergen una gran cantidad de sujetos, los cuales interactúan entre sí.

La comunicación digital también se considera como un articulador de la educación virtual, en palabras de Bates (2019), porque “las tecnologías y medios de comunicación digital funcionan de manera diferente en el espacio y el tiempo” (Cap. 6), lo que facilita el aprendizaje al permitir una mayor flexibilidad de acceso a los contenidos de cara al estudiante. Para Scolari (2010) los medios digitales surgidos de la comunicación digital potencian la educación virtual, y “la convergencia entre educación, comunicación y tecnología” (p. 29) obliga a los operadores de

estos servicios a profundizar en la construcción de contenidos que puedan adaptarse a múltiples plataformas.

Yepes (2006) menciona que la comunicación digital transformó las relaciones sociales y políticas, además, señala que su sistema comunicacional permite tener un acceso más ágil y oportuno a la información. Es decir, la comunicación digital, como herramienta articuladora de la educación, facilita el acceso a la información y fortalece la experiencia del usuario con los contenidos (Renobell, 2005).

Sin embargo, esos sistemas de comunicación dependen a su vez de los canales digitales para materializarse, pues los datos, información, conocimiento y opiniones son compartidos a través de estos nuevos entornos (Moreno y Ziritt, 2019). De acuerdo con lo anterior, uno de los medios de comunicación digital más utilizados y consolidados es WhatsApp, una aplicación para la difusión de mensajes e interacciones, donde convergen diversas generaciones de individuos (Cortés y Abellán, 2025). A su vez, Sixto-García et al. (2021) subrayan que esta aplicación no es una red social, pues se utiliza para compartir y recibir mensajes con inmediatez.

Por otro lado, Fuentes-Gutiérrez et al. (2017) resaltan que los grupos de WhatsApp son una herramienta útil en un contexto educativo, pero, para Cortés y Abellán (2025) los canales de difusión de WhatsApp son más adecuados cuando se quiere compartir información que respete la seguridad y los datos de los usuarios, pues el emisor solo interactúa con el contenido a través de reacciones mediadas por los emoticones.

Sumado a lo anterior, también se deben considerar los medios tradicionales digitales como el sitio web y el correo electrónico (Soria y Díaz, 2015), pero, sin olvidar que los mensajes de texto o SMS ayudan a brindar un mejor servicio al cliente y le permiten a la marca estar presente en diversos canales según las necesidades de sus públicos (González et al., 2017).

En cuanto al término estrategias, es importante indicar el entorno en el cual se desarrollan, pues esto último otorga el contexto para su estudio y aplicación. Para dar claridad, las estrategias de comunicación son soluciones que buscan mejorar diversos frentes de una marca (Argenti, 2020). Dicho esto, Ríos et al. (2020) destacan que las estrategias de comunicación implican un proceso basado en la identificación de problemas, a partir de un diagnóstico que permite comprender las dinámicas y necesidades comunicacionales del entorno, para lograr que las

acciones sean integrales a los desafíos y objetivos de la marca.

En síntesis y de acuerdo con los autores citados, la comunicación digital se comprende, desde el aspecto técnico, como el medio y los canales que les permiten a los usuarios conectar en internet, pero que, articulada con la educación, facilita el acceso a información en tiempo real. Ahora, desde lo estratégico, la comunicación digital es un conjunto de acciones donde se integran los canales y herramientas en función de los objetivos de la entidad.

Estrategias de comunicación digital

Cuando las estrategias se ejecutan en un entorno virtual, deben plantearse como estrategias de comunicación digital que, para Sarmiento y Reinoso (2021), corresponden al conjunto de actividades ejecutadas por una organización, con el fin de potenciar diversos aspectos de su marca en la web. Por la misma línea, Scott (2007) indica que, las estrategias en el campo de la comunicación digital están enmarcadas en el marketing digital, donde la finalidad es generar acciones para anticiparse a las necesidades de los clientes y lograr que la empresa esté preparada para satisfacerlas.

Por lo anterior, se comprende que las estrategias de comunicación digital no son otra cosa que las estrategias tradicionales que debieron adaptarse a los nuevos entornos de participación, producto de la transformación de los mercados tecnológicos (Arango-Forero 2013), mismos a los que migró la educación. En este sentido, al abordar las estrategias de comunicación digital para la fase de permanencia de los MOOC, se pueden considerar estrategias de marketing digital, las cuales son un agrupado de acciones que se ejecutan en los entornos virtuales en el marco de un plan estratégico, con el propósito de persuadir al usuario hacia una acción determinada (Selman, 2017).

Según Martín (2019), las estrategias de marketing digital buscan establecer una ruta para que las marcas se muestren ante sus clientes y destaquen en la web, por eso, considera factores como los intereses del consumidor para generar un valor diferencial que conecte emocionalmente

con el cliente y fomenta el diálogo. En este contexto, lo que guía finalmente a las estrategias son los objetivos y metas, las cuales funcionan como elementos para la medición, seguimiento y evaluación.

Al respecto, Boragina et al. (2021) señalan que los objetivos son la primera fase antes de establecer las estrategias, puesto que, sin ellos, no se tendría claridad respecto al rumbo de las actividades y su alcance, así como los plazos y límites, pero además, consideran las dificultades que se puedan presentar durante la ejecución. Por otra parte, Gallego et al., (2016) exponen que la definición de objetivos y metas se entrelazan entre sí, por lo que en unos casos el objetivo es el fin mismo de la entidad, pero en otros es la meta.

Una de las estructuras para el diseño de objetivos, en el campo de la comunicación digital, es la metodología SMART, acrónimo que por sus siglas en inglés se traduce como Specific (Específico) - Measurable (Medible) - Achievable (Alcanzable) - Relevant (Relevante) y Time-bound (Limitado en el tiempo) (Suárez et al., 2022). Este tipo de elementos pretenden optimizar los resultados y brindar a las organizaciones una ventaja competitiva, pues al tener claridad sobre las metas de la entidad, es más fácil aplicar estrategia que se ajusten a las audiencias reales de la marca (Llopis, 2019).

Por último, Macleod (2013) indica que para convertir una meta en un objetivo se requiere de un ejercicio consciente, en donde se establezca primero la intención y luego se especifique un parámetro de medición para su ejecución. Superada esta etapa, es necesario evaluar la viabilidad de la meta y poner sobre la balanza si esta aporta a los objetivos o misión de la entidad.

Ahora bien, los objetivos generalmente tienen un público al que van dirigidos, ya sean sujetos que tienen una incidencia directa o indirecta en la organización, por eso, algunos de esos individuos son los empleados, los proveedores, los clientes, usuarios y consumidores de la marca (Kotler, y Armstrong, 2012). Bajo esta premisa, Ríos et al. (2020) señalan que el público es el grupo al cual está dirigido el objetivo de la marca y para identificarlo, es importante establecer factores y características demográficas, de preferencia, gustos y costumbres, mismos que favorecen la construcción ficticia del cliente ideal. A esto se le denomina como buyer persona.

El buyer persona es una herramienta que se ha convertido en un pilar en el diseño de estrategias de comunicación digital, puesto que permite la construcción imaginaria, pero basada

en datos generalmente estadísticos del cliente ideal de una marca. Para el desarrollo de ese personaje se deben considerar aspectos de la psicología como el comportamiento humano, con el fin de anticiparse a las acciones que ejecutará el consumidor (Martínez, 2024).

De acuerdo con Revella (2015) este insumo también les permite a las entidades conocer las necesidades de su audiencia y así diseñar estrategias que se ajusten a sus expectativas. Es a partir de ese prototipo de cliente ideal que se pueden construir mensajes, que no solo resuenen con la identidad de la marca, sino que, al mismo tiempo, conectan con los ideales del público objetivo (Revella, 2015).

La identidad de marca, entre tanto, agrupa una serie de características que buscan diferenciar a la organización del resto de sus competidores, por lo que es indispensable plasmar en ella los elementos de valor que la hacen ser única (Costa, 2004). Pero, para que una marca tenga éxito, es necesario que su identidad sea consistente y clara, porque finalmente, esta es la representación frente al mundo de la organización. Por eso, hay que procurar hacerla atractiva y memorable para los consumidores, pero, sobre todo, distinta a la competencia (Aaker y Joachimsthaler, 2002).

Para Pintado y Sánchez (2024), en el diseño de identidad de marca se deben considerar elementos visibles e invisibles, los cuales abarcan desde aspectos estratégicos (misión, visión y valor agregado) y visuales (colores, logos, tipografías, entre otros), hasta articularse con el lenguaje y el tono. Finalmente, Stalman (2014) señala que “el equilibrio se encuentra cuando lo que piensas, lo que sientes, lo que dices y lo que haces está en armonía. Esa coherencia y esa consistencia retroalimentan y dan sentido al buen Branding” (p. 46).

Por otro lado, para Caldevilla (2009), este término, en aspectos visuales, debe tener un logotipo como signo privilegiado de la imagen corporativa. A lo anterior, Muñoz (2020) complementa que el logo debe tener color y tipografía, componentes claves de la visión empresarial. Según esto, el aspecto visual, a través del icono de la marca, lo que proyecta es una representación gráfica de lo que es la marca, producto o servicio, en otras palabras, lo que se quiere entregar al cliente final.

Otro aspecto relevante de la identidad de marca es el lenguaje y tono, definido por Sullivan (2019) como dos elementos que deben trabajar en armonía para ayudar a la composición

del estilo y personalidad visual, con el fin de tener una experiencia congruente entre el mensaje y el usuario. Asimismo, Aaker (2018) afirma que la voz de la marca es sumamente beneficiosa para demostrarle al público la identidad de esta. Dicho lo anterior, el lenguaje y tono que se utilicen para proyectar cualquier mensaje deben estar alineados a los aspectos visuales y estratégicos, para luego emitir un contenido coherente.

En ese sentido, los tipos de mensaje a emitir deben estar ligados a la personalidad de la marca, por ejemplo, si esta es relajada y amigable no debería usar palabras complejas en sus comunicaciones (Kapferer, 2019). Cabe destacar que el lenguaje para la identidad de marca es un guía que facilita mostrar de manera clara y coherente lo que se quiere generar en los públicos de interés (Temporal, 2019). Es allí donde la importancia de los contenidos toma su relevancia, puesto que estos deben estar alineados con lo que piensa, dice y hace la empresa.

Por esta razón, las estrategias de comunicación digital se convierten en el punto donde convergen los elementos que permiten el alcance de las metas, pero que consideran al público objetivo como eje central de las acciones. Entre esos aspectos se encuentra el marketing de contenidos, el cual ligado a los planes estratégicos fomentan el tráfico de los usuarios hacia un espacio virtual en específico, esto a partir de mensajes persuasivos que llamen a la acción (Kotler et al., 2017). Este componente también agrupa otro conjunto de estrategias, las cuales potencian las relaciones con los clientes, entre ellos el email marketing, el cual tradicionalmente es utilizado para captar Leads (cliente potencial), pero que en el marco de un plan facilita el envío de contenido de valor que además puede ser rastreado a través de aplicaciones de mensajería (Jenkins, 2008).

Otra de las herramientas usadas en las estrategias de comunicación digital son los recordatorios del carrito de compras. En este caso, se envían alertas a través de diferentes canales de comunicación para motivar el consumo de aquellos elementos en los que el usuario se interesó, pero que finalmente no adquirió (Selman, 2017). En esta misma línea aparecen el cross-selling (recomendaciones de productos complementarios) y el up-selling (mejorar la categoría del cliente) para retener y fidelizar a los usuarios a través del incentivo de nuevas compras (Talaya, 2008).

Así mismo, el retargeting pretende la reactivación de aquellos clientes que llevan un

periodo de tiempo sin consumir de nuevo la marca (Pilco, 2019), para ello, se pueden cruzar estrategias de marketing de recompensas, las cuales fomentan la compra mediante bonos de regalo, descuentos especiales, acceso a material inédito, entre otros, lo que impulsa la fidelización del usuario (Kirberg, 2011).

Finalmente, en ocasiones las estrategias antes mencionadas se integran bajo el inbound marketing, el cual agrupa un conjunto de etapas con las que se pretende atraer, convertir, vender, fidelizar y deleitar al cliente, lo anterior, para mantenerlo interesado y conectado con la experiencia (Naranjo, 2020).

Cabe señalar que las marcas se han visto obligadas a trazar nuevas estrategias que les permitan conectar con sus audiencias, de allí surge el branded content o contenido de la marca, el cual permite diseñar contenidos para satisfacer las exigencias de información del cliente sin necesidad de vender (Stalman, 2014), pero a su vez, este tipo de insumos deben estar ligados a un plan estratégico, pues tienen que alinearse a los objetivos de las organizaciones.

Martínez y Tobón (2021) mencionan que existen tres fases por las que atraviesa la persona antes de adquirir un bien o producto: la fase cognitiva, la fase afectiva y la fase comportamental, las cuales no pretenden otra cosa que atraer, conectar e influir al cliente hacia la compra, pero, para que esto suceda de manera casi orgánica para el usuario, se debe recurrir al diseño de contenidos de valor que resulten atractivos y persuasivo.

En este sentido, los canales digitales se deben percibir como algo más que medios para la venta, pues la finalidad de estos es construir comunidad, no saturar al usuario con elementos promocionales, por eso es necesario diseñar un plan de contenidos que aborden otros aspectos relevantes de la marca (Moschini, 2012). Por otra parte, Pulizzi (2012) expresa que el marketing de contenidos tiene por objetivo atraer y retener a la audiencia a través de estrategias de engagement que promuevan la interacción, para ello se puede recurrir al diseño de material enfocado en informar, educar, entretener y conectar de manera emocional o inspiracional.

Con el fin de realizar una guía de comunicación digital para estandarizar las estrategias de permanencia de los cursos MOOC de @Medellín, se debe dejar una ruta donde se incluyan indicadores de medición que permitan dar a conocer los resultados de esta iniciativa con el fin de optimizar los recursos públicos invertidos. Aquí cumplen un papel importante los indicadores

clave de medición o KPI (Key Performance Indicator) por sus siglas en inglés, los cuales ayudan a evaluar la distancia entre el resultado esperado y el resultado obtenido. Es allí donde se puede determinar el impacto de las distintas estrategias implementadas, con el fin de mejorar los resultados en una empresa (Chan, 2023). En complemento a lo anterior, Parmenter (2009) señala que los KPI representan un conjunto de medidas de desempeño, las cuales son fundamentales para el éxito presente y futuro de las organizaciones.

Otro punto relevante en términos de medición es el retorno de la inversión o ROI (Return On Investment), el cual justifica el uso del presupuesto de las organizaciones (Kotler y Keller, 2016). Además, Kaplan y Norton (1992) destacan que el retorno sobre la inversión es una medida clave de desempeño financiero que indica si la estrategia implementada y su ejecución han traído consigo resultados favorables o desfavorables.

Por otro lado, Kaplan y Norton (1992) definen el concepto de métricas de medición, como unidades cuantificables que permiten observar aspectos específicos del desempeño organizacional, al vincular los objetivos estratégicos de la organización para luego convertirse en indicadores de desempeño, es decir, es el insumo clave que ayuda al análisis de los KPI, los cuales permite tomar decisiones a futuro o, en algunos casos, en tiempo real.

Lo anterior, señala entonces que los KPI son fundamentales para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos, pero articulados con el ROI, permiten evaluar si la inversión, en términos de optimización de los recursos, es favorable para el alcance de las metas, lo que en el marco de la investigación se podría entender como: si la cantidad de estudiantes certificados, cumple con las metas anuales de Sapiencia, entonces la inversión en el convenio ejecutado por el operador, debería considerarse como positivo.

En síntesis y soportado en los conceptos desarrollados, el término estrategias de comunicación digital toma elementos del marketing digital, los cuales permiten a las marcas destacar en la web. Pero también es necesario contemplar los aspectos que desde la comunicación estratégica lo componen, entre ellos, los objetivos (que pueden estar diseñados bajo la metodología SMART), los indicadores o KPI, el ROI, la definición del público, la elección de tácticas como el email marketing, el marketing de contenidos, el inbound marketing, entre otros, relacionados a lo largo de este aparte.

Estandarización de las estrategias de comunicación digital

Para abordar las estrategias de comunicación digital en la permanencia, en el marco del diseño de una guía que las estandarice, se hace necesario empezar por definir qué es la estandarización. Por una parte y desde la perspectiva de la ingeniería, este término busca optimizar los procesos para hacerlos más eficientes y simples (Hammer y Champy, 1993). Por la misma línea Serrano y Ortiz (2012) sugieren que, a través de la estandarización de procesos, las empresas pueden mejorar sus prácticas y optimizar los resultados operacionales.

Por otro lado, Boragina et al. (2021) señalan que, si bien en la comunicación es difícil establecer parámetros para “la producción de mensajes y construcción de estrategias comunicacionales” (p.14), la estandarización de estos procesos no se debe ver como un obstáculo, sino como una oportunidad, puesto que, finalmente, el objetivo de las comunicaciones no es solo transmitir información, es reconocer al otro para construir relaciones duraderas. Igualmente, la estandarización de las comunicaciones (mensaje, canales, imágenes, etc.) que envía la empresa a los clientes, hace que la promesa de valor sea percibida por las audiencias y resulte en un diferenciador ante la competencia (De la Guardia, 2015).

Es allí donde la comunicación estratégica juega un papel relevante, pues de ella se desprenden los planes estratégicos de comunicación, mismos que son definidos por López (2011) como un agrupado de acciones que se plasman en un documento, el cual puede contener insumos como, la definición de objetivos, selección del público, canales de difusión, mensajes, herramientas para la creación y distribución del contenido, indicadores de seguimiento y cumplimiento.

Entre tanto, Josemaría y Bedoya (2017) señalan que los planes de comunicación deben configurarse a partir del diagnóstico del estado de la empresa con el fin de establecer la identidad, la línea gráfica y el lenguaje que representa a la marca, para posteriormente, concentrarse en la definición de los objetivos, los cuales representan la primera métrica para la medición del impacto del plan.

A partir de lo anterior, se establece que el concepto de estandarización para la fase de permanencia en los MOOC será abordado desde los aspectos considerados dentro de la

comunicación estratégica, los cuales son un conjunto de procesos que buscan dar ventaja competitiva a las empresas (Cambria, 2016), debido a que su objetivo es fomentar relaciones armoniosas y positivas entre las marcas y sus grupos de interés (Tironi y Cavallo, 2011).

Diseño de una guía de comunicación digital

Antes de discutir el diseño de una guía de comunicación digital, es necesario entender que las comunicaciones son el entorno donde se efectúa una acción, mientras que las estrategias son las acciones que permiten lograr los objetivos propuestos (Boragina et al., 2021). Boragina et al. (2021) también señalan que este tipo de insumos son una guía para la implementación de procesos, los cuales surgen a partir del diagnóstico de un problema y en el que se agrupan soluciones, a modo de pasos, para el cumplimiento de las metas.

López (2011) y Josemaría y Bedoya (2017) indican que los documentos, como los planes estratégicos de comunicación, deben incluir la segmentación del público e identificar los canales con los que cuenta la empresa, para finalmente, asignar el cronograma y las tácticas de la estrategia.

De acuerdo con los autores abordados anteriormente, se entiende que la guía de comunicación digital es un insumo que toma la estructura de los planes estratégicos, para nutrir un producto que les facilite a los prestadores de los servicios educativos definir el alcance de las acciones que se dirigen a los usuarios matriculados, pero que, a su vez, mide el impacto de las tácticas empleadas por los operadores respecto al cumplimiento de los indicadores de certificación.

En este sentido, para el diseño de una guía de comunicación digital es necesario establecer la definición y alcance de la permanencia, los elementos claves que conforman la identidad de marca, la designación de los canales para el contacto de los usuario, los objetivos y metas de certificación que tiene la entidad, la caracterización del público objetivo, una orientación mínima de las estrategias de comunicación digital a implementar y los indicadores o KPI bajo los cuales se medirá el impacto de las tácticas aplicadas.

4. Metodología

La investigación pragmática se caracteriza por ser flexible y adaptarse a la comprensión del fenómeno desde la interpretación de los diversos actores que en él convergen, por lo que hace énfasis en la perspectiva cualitativa del proceso desde la subjetividad para llegar a la diversidad (Rizo, 2008). Para Arias (2023), es un “sistema de creencias y supuestos... que se manifiesta de modo implícito o explícito en el proceso de investigación social” (p. 14), el cual, para el mismo autor, nace de la utilidad práctica que tiene el conocimiento generado a partir de la indagación y estudio.

Por lo anterior, el diseño de una guía de comunicación digital para las estrategias de permanencia de los cursos MOOC, se sustenta desde un paradigma pragmático, el cual, según Cueva et al. (2023), debe proporcionar un insumo útil y aplicable a un fenómeno de la vida real. Es allí donde se soporta el proyecto, pues parte de un problema real (necesidad de certificar usuarios de los MOOC de @Medellín) y se traslada a lo práctico desde su aplicación (guía de estrategias de comunicación digital para la permanencia en los MOOC).

Además, la investigación será del tipo aplicada, la cual es definida por Creswell (2009) como un proceso cuyo propósito es resolver problemas prácticos mediante la implementación de métodos funcionales en contextos reales, con la capacidad de generar cambios prácticos y reformas en entornos sociales e institucionales. Sampieri et al. (2014), entre tanto, describen que estos estudios tienen la capacidad de generar soluciones prácticas a problemas sociales específicos, al proponer acciones relevantes y ejecutables.

Por último, Kerlinger (1986) expone que la investigación aplicada cobra valor gracias a su capacidad de ofrecer soluciones rápidas y eficaces, lo que la hace esencial para mejorar las condiciones en áreas como la educación, la industria o la salud. En este caso, ayudará a estandarizar las estrategias que se implementan en la fase de permanencia a los usuarios matriculados en los cursos MOOC de @Medellín.

4.1. Enfoque

La investigación tiene un enfoque mixto para estudiar el fenómeno desde una mirada que aborde diversos aspectos que faciliten un mayor entendimiento del problema (Hurtado de Barrera, 2000), pues permite, según Delgado et al. (2018), enriquecer la investigación a través de la triangulación de variables cualitativas y cuantitativas, lo que facilita la interpretación y el análisis de los datos. Por otra parte, los métodos mixtos conllevan a una discusión conjunta de toda la información recuperada, para entretrejer resultados con una visión integradora de parámetros descriptivos y medibles (Durán, 2019). Aunque la investigación se cataloga como mixta, tendrá una preponderancia cualitativa, donde se dará prioridad a los procesos interpretativos y de comprensión fenomenológica, antes que a los resultados numéricos.

Lo anterior, soporta el uso del diseño exploratorio secuencial para el desarrollo de la propuesta, ya que este, según Sampieri (2023), permite recopilar información cualitativa a partir de categorías que se convierten en variables cuantitativas, lo que facilita la incorporación de instrumentos versátiles que se adaptan o modifican según los hallazgos de la fase cualitativa.

De acuerdo con Carhuancho (2019), este diseño facilita el proceso de investigación al contar con una estructura por etapas “claras y diferenciadas” (p. 19), lo que, por un lado, puede ser problemático para el investigador debido a que se le exige tener un contexto lo suficientemente amplio del fenómeno, para poder realizar un análisis previo que derive en la categorización y conceptualización del problema.

4.2. Alcance

Para llevar a cabo las investigaciones de alcance descriptivo, es necesario delimitar y segmentar el estudio, con el propósito de evitar subjetividades en los procesos donde interfieren los resultados (Carhuancho, 2019). Es decir, el alcance de una investigación descriptiva es

detallar las características y componentes que convergen en el fenómeno objeto de estudio (Guevara et al., 2020).

Bajo esta línea, el alcance de este estudio es descriptivo, puesto que, como indica Sampieri (2023) su finalidad es indagar sobre un fenómeno (permanencia aplicada a los MOOC), para identificar alternativas y estrategias (en este caso de comunicación digital) que se puedan aplicar para dar solución al problema (acompañar a los usuarios en la finalización de la formación).

4.3. Categorías y/o variables de análisis

En las investigaciones cualitativas se abordan las categorías como herramientas que facilitan el estudio a partir de la segmentación de ideas, temas o factores claves que están implícitos en el fenómeno objeto de investigación (Echeverría, 2005). Por otra parte, y de acuerdo con Tovar (2025), las variables de análisis son elementos que generalmente se abordan en las investigaciones cuantitativas y, aunque suene redundante, se caracterizan por variar, al integrarse con un aspecto que es relevante para darle sentido o explicación a la tesis académica.

Partiendo de lo anterior y del planteamiento de que la presente investigación es mixta, se abordaron categorías para el estudio de los elementos cualitativos y variables, para los casos en que se requiere una ponderación cuantitativa. Ahora bien, como la investigación es de preponderancia cualitativa, las categorías son el elemento robusto a partir de los cuales se realizó el análisis de los resultados.

4.3.1. Categorías

Para establecer las categorías se consideraron los aspectos abordados en el marco

referencial y la data extraída de los documentos del contrato 269 firmado entre Sapiencia y la I. U. Pascual Bravo. A continuación, en la Tabla 1 se relacionan las categorías que facilitaron la construcción de los instrumentos de recolección de la información y el análisis de los resultados:

Tabla 1. Categorías

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías	Descriptorios	Tópicos
Identificar la perspectiva y alcance de la permanencia aplicada a los cursos MOOC desde las experiencias de Sapiencia con @Medellín y sus operadores de servicios.	Cursos MOOC	Requisitos de participación	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso de herramientas TIC. ● Acceso a dispositivos electrónicos e internet. ● Manejo de herramientas informáticas. ● Canales de comunicación. ● Gestión del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Saber navegar por internet, usar un navegador web, descargar archivos, enviar correos, etc. ● Conexión estable a wifi o datos móviles. ● Tablet, celular, computador. ● Correo electrónico, WhatsApp, llamadas telefónicas. ● Autonomía y buenos hábitos de estudio.
		Características	<ul style="list-style-type: none"> ● Cursos autodirigidos. ● Gratuidad. ● Acreditación de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sin límite de tiempo y no cuentan con acompañamiento de tutor o docente. ● Ejecución con recursos públicos. ● Certificado de participación.

	<p>Perspectiva de la Permanencia</p>	<p>Definición de permanencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos que intervienen en la permanencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos clave. • Conceptos en común. • Referentes académicos, estratégicos y operativos.
		<p>Alcance de la permanencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas o fases en las que se ejecuta. • Estrategias para el alcance de los indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento, retenerlo y lograr que se certifique. • Número de usuarios inscritos y certificados.
		<p>Elementos de la comunicación digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos visuales. • Elementos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de estilo gráfico. • Estrategias adaptadas al plan de comunicación de la administración distrital. • Indicadores de cumplimiento, basados en el total de inscritos.
<p>Diagnosticar las estrategias de comunicación digital y los elementos de identidad de marca implementadas en la fase de</p>	<p>Participación en cursos</p>	<p>Características del curso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos cortos. • Acceso gratuito, • Fortalecimiento de competencias. • Autodirigidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • De entre 4 a 10 semanas. • El certificado puede o no tener costo. • Acreditación de conocimientos. • Sin horarios establecidos para el ingreso, ni

permanencia de los cursos MOOC ofrecidos por @Medellín, el SENA y Coursera.			acompañamiento de tutor o docente.
	Elementos de la permanencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Aspectos técnicos. ● Aspectos académicos. ● Aspectos comunicacionales ● Consideraciones del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formulario de inscripción y acceso a la plataforma. ● Recursos o material complementario. ● Uso de diferentes canales de comunicación, seguimiento y recordatorio de cursos, guías y tutoriales para el manejo del campus. ● Aprovechamiento del tiempo, apropiación y necesidades de la formación.
	Características y preferencias de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Aspectos de la comunicación digital que incentivan o desincentivan la permanencia ● Canales de comunicación digital. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipo y frecuencia del contenido recibido. ● WhatsApp, correo electrónico, llamada telefónica, chat en plataforma y canales para solicitud de soporte.
	Elementos de la	<ul style="list-style-type: none"> ● Elementos visuales. ● Elementos verbales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Logo, colores, tipografías, íconos. ● Tono, lenguaje y personalidad.

		comunicación digital	<ul style="list-style-type: none"> Elementos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Misión, visión, propuesta de valor.
Estandarizar las estrategias de comunicación digital aplicables para la fase de permanencia de los cursos MOOC ofrecidos por @Medellín y sus operadores de servicios.	Estrategias de comunicación digital para la permanencia	Engagement - Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para incentivar la participación en los MOOC KPIs para medir el impacto de las estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Atraer, cautivar y mantener el interés del usuario en el curso. Número de ingreso del usuario al curso.
		Retención	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para incentivar el alcance de la certificación en los MOOC KPIs para medir el impacto de las estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener al usuarios activo y comprometido con el curso. Número de actividades realizadas.
		Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para incentivar el alcance de la certificación en los MOOC KPIs para medir el impacto de las estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar la relación y convertirlos en clientes recurrentes. Número de cursos a los que se matricula.
	Guía para estandarizar las	Definición y alcance de la permanencia	<ul style="list-style-type: none"> Conceptualización de la permanencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Causales de deserción.

	estrategias de comunicación digital para la permanencia		<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos a considerar en la permanencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanecer, participar, finalizar el curso.
		Criterios de comunicación digital	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico de comunicación digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida de la marca. • Objetivos e indicadores. • Identificación del usuario de la marca. • Identidad de marca. • Canales de comunicación. • Tipo de contenido. • Estrategias. • Cronograma.
		Estandarización de estrategias de comunicación digital	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de comunicación digital. • Tipo de contenido. • Canales de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de marketing digital (Inbound marketing). • Informar, educar, entretener, conectar e inspirar. • Mensajería instantánea, correo electrónico, llamada, etc.

Fuente: creación propia

4.3.2. Variables

Para el caso de las variables, se consideraron los parámetros establecidos por la I. U.

Pascual Bravo en la ruta de seguimiento al progreso de la formación de los estudiantes matriculados, donde se plantea un número de envíos por semana y un número de llamadas por semana a los estudiantes con mal desempeño, así como el envío mínimo de mensajes por semana a los estudiantes con buen desempeño (ver Tabla 2).

Tabla 2. Variables

Objetivo	Variable	Definición Nominal	Definición Operacional	Indicadores	Índices
Diagnosticar los elementos de identidad de marca y las estrategias de comunicación digital implementadas en las estrategias de permanencia a los usuarios de los cursos MOOC ofrecidos por Sapiencia, sus operadores de servicios e instituciones similares a	Periodicidad de contacto con el usuario matriculado	Frecuencia con la que se establece comunicación con cada usuario matriculado.	Total de contactos realizados durante la formación	N.º de correos enviados, N.º de llamadas, N.º de mensajes directos.	Promedio de contactos por usuario por mes = (Total de contactos realizados en el periodo / Número total de usuarios matriculados)
	Canales empleados para el contacto del prestador del servicio con el usuario	Medios de comunicación usados por el prestador para contactar a los usuarios.	Cantidad de canales empleados para contactar al usuario.	N.º de canales activos utilizados.	% de uso por canal = (Número de contactos realizados por canal / Total de contactos realizados) × 100
	Canales a través de los cuales el usuario puede contactarse con el prestador del servicio	Medios disponibles para que el usuario inicie contacto con el prestador.	Cantidad de canales accesibles para el usuario.	N.º de canales de contacto habilitados.	% de consultas resueltas por canal = (Número de consultas resueltas por canal / Total de consultas recibidas) × 100

@Medellín.	Tipo de contenido enviado al usuario	Clasificación del contenido remitido al usuario.	Número de envíos segmentados por tipo.	N.º de piezas por tipo de contenido.	% de cada tipo de contenido = (Número de piezas de ese tipo / Total de piezas enviadas) × 100
	Aspectos estratégicos presentes en la comunicación dirigida a los usuarios	Elementos de identidad de marca presentes en las comunicaciones.	Número y frecuencia de piezas con elementos de identidad de marca.	N.º de mensajes que incluyen elementos de identidad de marca.	% de mensajes con elementos estratégicos = (Número de mensajes con CTA o incentivos / Total de mensajes enviados) × 100
	Aspectos visuales presentes en las comunicaciones dirigidas a los usuarios	Elementos gráficos de identidad de marca presentes en las comunicaciones.	Número y frecuencia de piezas con elementos gráficos de identidad de marca.	N.º de piezas gráficas por canal.	% de piezas con identidad visual correcta = (Número de piezas alineadas a la identidad visual / Total de piezas enviadas) × 100
	Aspectos de lenguaje y tono presentes en las comunicaciones dirigidas a los usuarios	Elementos de lenguaje y tono presentes en las comunicaciones de la marca.	Número y frecuencia de piezas con elementos de lenguaje y tono propios de la marca.	N.º de mensajes auditados.	% de mensajes que cumplen criterios de tono y lenguaje = (Número de mensajes que cumplen manual de estilo / Total de mensajes revisados) ×

					100
	Estrategias de <i>marketing</i> digital aplicadas a los usuarios por el prestador del servicio	Acciones de <i>marketing</i> digital dirigidas a estimular la interacción y logro de metas.	N.º de campañas de email <i>marketing</i> , <i>remarketing</i> , segmentación de audiencias, automatización de mensajes, entre otras identificadas durante el curso.	N.º de estrategias implementadas.	% de estrategias ejecutadas vs. planificadas = (Número de estrategias ejecutadas / Número de estrategias planificadas) × 100

Fuente: creación propia

4.4. Técnicas e instrumentos

La recolección de datos requiere la selección de instrumentos que faciliten el análisis del objetivo de estudio de manera correcta. A su vez, estos insumos deben ser válidos y confiables para obtener resultados óptimos (Sampieri et al., 2014). Asimismo, Suarez et al. (2022) destacan que las técnicas de investigación ayudan a obtener información clara sobre las características que se requieren indagar y que estas deben ser acordes a los objetivos de la investigación. Además,

dichos instrumentos deben ayudar a la generación de conocimientos e interpretación del estudio.

Con base en lo anterior y al considerar los objetivos de la presente investigación, se propuso desarrollar técnicas como: entrevista semiestructurada, cliente oculto (benchmark) y grupo focal. Mismas que permitieron el análisis de las diversas variables, con el fin de generar resultados confiables, verídicos y con bases teórico-prácticas (ver Tabla 3).

Tabla 3. Propuesta metodológica

Objetivos específicos	Estrategias metodológicas	Técnicas de investigación	Instrumentos de investigación	Recursos	Tiempos en semanas
Identificar la perspectiva y alcance de la permanencia aplicada a los cursos MOOC desde las experiencias de Sapiencia con @Medellín y sus operadores de servicios.	Consultar con Sapiencia a través del personal a cargo de @Medellín qué es y cuál es el alcance de la permanencia en los MOOC.	Entrevista semiestructurada.	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha técnica. • Guía de preguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Word. • Transcriptor de audio. • Empleados o contratistas de Sapiencia. • Plataforma Meet. • Computador y celular. • Correo electrónico. 	2
Diagnosticar las estrategias de comunicación digital y los elementos de identidad de marca	Observar de manera vivencial por medio del método de cliente oculto, qué estrategias de	<i>Benchmark</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz comparativa • Rúbrica • Bitácora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canva. • Excel. • Computador y celular. • Correo 	6

implementadas en la fase de permanencia de los cursos MOOC ofrecidos por @Medellín, el SENA y Coursera.	comunicación digital se emplean en la fase de permanencia de los MOOC ofertados por @Medellín, el SENA y Coursera.			electrónico.	
	Explorar a partir de la experiencia de usuarios de cursos MOOC, que elementos de la comunicación digital incentivan o desincentivan la participación.	Grupo focal	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha técnica. • Guía de preguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Word. • 6 participantes. • Plataforma Meet. • Computador y celular. • Correo electrónico. 	1
Estandarizar las estrategias de comunicación digital aplicables para la fase de permanencia de los cursos MOOC ofrecidos por @Medellín y sus operadores de servicios.	Establecer a través de la experiencia de expertos, qué estrategias de comunicación digital se pueden emplear en la fase de permanencia de los MOOC.	Entrevista semiestructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha técnica. • Guía de preguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Word. • Transcriptor de audio. • 2 expertos en el tema. • Plataforma Meet. • Computador y celular. • Correo electrónico. 	3

Fuente: creación propia

4.4.1. Técnicas

A continuación, se desglosan de manera detallada las técnicas metodológicas seleccionadas para la presente investigación, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, estas permitieron obtener datos cualitativos y cuantitativos relevantes para facilitar su análisis.

Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada según Lopezosa (2020), es considerada como una técnica relevante para el mundo académico, debido a su grado de flexibilidad. Además, señala que por su diseño, basado en preguntas fijas, el entrevistado puede contestar libremente sin necesidad de elegir una respuesta específica.

Por otra parte, Pillay et al. (2024) la definen como una herramienta de recolección de datos cualitativos, la cual se desarrolla mediante interacción directa entre el investigador y los individuos entrevistados, lo que convierte a este elemento en un mecanismo efectivo a la hora de recopilar información pertinente para el análisis y búsqueda de hallazgos de una investigación mixta.

Por último, Raworth et al. (2012) destacan que la entrevista semiestructurada se centra en temas específicos, ordenándolos para que la conversación sea mucho más cercana y añaden que suelen ser la mejor manera para indagar sobre las motivaciones que conllevan a una persona a tomar decisiones y comportamientos.

Partiendo de lo anterior, se empleó la entrevista semiestructura como herramienta para el acercamiento y entendimiento de lo que significa la permanencia para Sapiencia y sus operadores, con el fin de identificar cuál es el alcance de la misma y llegar a un concepto común, que facilite su aplicación en los proyectos de @Medellín. Igualmente, se empleó en la indagación

con el experto estratégico y experto pedagógico.

Estrategia de cliente oculto

Para Casartelli et al. (2017) la técnica de cliente oculto permite conocer la calidad en la prestación de los servicios de una organización, debido a que, en la mayoría de los casos, son sus empleados los que están al frente del usuario o cliente final. Además, esta metodología es definida por Wilson (2019) como una técnica que se basa en la simulación de acceder a un servicio, con el fin de detectar y evaluar las variables que miden la calidad de este dentro de una organización. Es decir, es una auditoría donde el investigador se hace pasar por cliente y valora ciertas características a través de criterios previamente definidos.

En relación con lo anterior, Casartelli et al. (2017) destacan que, en la investigación de cliente oculto, el indagador asume el papel del consumidor y acude en busca de algún servicio o producto de una empresa para interactuar con sus empleados, al hacerse pasar por un usuario común de la marca. En esta misma línea, Hoyos (2009) indica que esta técnica, también conocida como comprador misterioso, se basa en la posibilidad de que una persona de la misma empresa o una contratada, se hace pasar por un cliente para adquirir la oferta o el bien de la organización para analizar diversos factores con el propósito de mejorar la experiencia.

Para la presente investigación, se utilizó la metodología de cliente oculto en cursos virtuales tipo MOOC de @Medellin, SENA y Coursera, donde de manera incógnita, se evalúan diversas características, con el fin de diagnosticar los elementos de identidad de marca y las estrategias de comunicación digital que se implementan en la fase de permanencia en este tipo de cursos.

Benchmark

El cliente oculto tiene la finalidad de suministrar los parámetros para llevar a cabo un benchmark, el cual, para Young et al. (2023), es una técnica que permite la comparación de procesos y niveles de desempeños frente a los estándares de referencia preestablecidos, al ser una estrategia que facilita la identificación de mejores prácticas, con el fin de potenciar el desempeño organizacional. Además, esta herramienta ayuda a establecer metas realistas, lo que promueve una optimización continua y la competitividad frente a las entidades.

Para Briones-Veliz et al. (2021), el benchmark se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones que buscan innovar en sus productos y servicios para destacar ante la competencia, no obstante, muchas empresas desconocen su aplicación, lo cual impide aprender de la experiencia de sus iguales o incluso opuestos del mercado.

Adicionalmente, Espinoza y Gallegos (2019) indican que esta técnica aporta a la construcción de evaluaciones a partir de esquemas de comparación entre bienes y procesos de trabajo, con el propósito de contrastar conocimientos y mejorar su aplicación, para favorecer los resultados de las estrategias aplicadas a los servicios y productos.

De esta forma el benchmark permite comparar y extraer información sobre la forma en que otras entidades similares a @Medellín ejecutan sus estrategias de comunicación digital para la permanencia, lo que nutre los elementos que conformaron la guía de comunicación digital, que es el resultado de esta investigación.

Grupo focal

Esta técnica es definida por Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2013), como un espacio para que los involucrados compartan el punto de vista sobre un tema en común, lo cual permite

obtener datos cualitativos. Además, destacan que es una forma de entrevista grupal entre el investigador y los participantes, con el fin de obtener una información sobre una acción determinada. De igual manera, para Martínez (1999), el grupo focal es entendido como un método investigativo colaborativo, donde la riqueza de experiencias y formas de pensar de los participantes, se combinan en un lugar con un periodo de tiempo relativo.

Esta técnica tiene por objetivo proporcionar información, desde las experiencias vividas por los participantes, respecto a los elementos de la comunicación digital, que incentivan o desincentivan la permanencia de los usuarios inscritos en cursos MOOC.

4.4.2. Instrumentos de investigación

En el proceso de aplicación de la técnica de entrevista semiestructurada, se empleó como instrumento la de guía de preguntas, pero adaptada a las necesidades de cada técnica de investigación. En cuanto a la estrategia del cliente oculto, para la cual se propuso un benchmark, se utilizaron la bitácora, la rúbrica y la matriz comparativa. A continuación, se presentan cada uno de los instrumentos, mismos que fueron definidos con base al enfoque teórico y las demandas de análisis para esta investigación.

Guía de preguntas

Este instrumento investigativo es definido por Muñoz (2021) como un método que ayuda a lograr los objetivos de un estudio a partir de interrogantes. Además, destaca que una guía de preguntas nace de ideas, temas o propuestas de la investigación, las cuales ayudan a los estudiantes y profesores a orientar la conversación durante la aplicación de las técnicas de

recolección.

Por otro lado, Padilla-de-la-Torre et al. (2021) señalan que las preguntas de una entrevista se construyen a partir del objeto de estudio, con el fin de planificar y delimitar el problema que pretende abordarse y, además, deben tener una estructura con principios reales y que generen conocimientos.

Para la presente investigación se utilizó una guía que incluyó preguntas abiertas, las cuales, además de tener un orden flexible, facilitaron la interacción entre el entrevistador y el entrevistado, al proporcionar datos que ayudaron a identificar la perspectiva y alcance de la permanencia aplicada a los MOOC, desde las experiencias de expertos en el tema. Este instrumento se aplicó en las técnicas de entrevista semiestructurada y grupo focal, pero se modificó las preguntas según el caso y el público. En el Anexo 2 – Formato Guía de Preguntas, se pueden observar las plantillas diseñadas para este instrumento.

Para establecer las preguntas y hacer una verificación de la utilidad de los instrumentos contruidos para entrevistar al personal de Sapiencia y al experto, se realizó un pilotaje con sujetos que, en su momento, participaron como contratistas de proyectos de formación para @Medellín y que tenían entre sus funciones el diseño y ejecución de estrategias para la permanencia, pero que en la actualidad no tienen relación laboral con la entidad.

También, se realizaron pruebas con profesionales especializados en planes y estrategias de comunicación digital, para identificar las pautas para la construcción de una guía de comunicación digital para la permanencia, este ejercicio facilitó la construcción de las preguntas que se exponen en el formato de entrevista semiestructurada con el experto estratégico.

En cuanto al grupo focal, las pruebas no se pudieron realizar bajo el mismo formato, pero, si se consultó con cuatro sujetos, que habían realizado cursos virtuales, para establecer qué tipo de preguntas podrían resultar atractivas para discutir sobre los elementos de comunicación digital presentes en las estrategias de permanencia de los MOOC.

Bitácora

La bitácora es un instrumento que permite el registro progresivo de las actividades observadas, lo que facilita una posterior consulta y análisis del proceso allí capturado (Cobo, 2022). Además, para Naranjo (2020) este instrumento sirve como un diario de campo en el que se registran datos bajo una estructura que permite saber cuál es el estado de la información recolectada.

Cobo (2022) también destaca que la utilización de la bitácora en entornos virtuales promueve el desarrollo y la participación, asimismo, ayuda a mejorar la capacidad de observación y análisis. Dicho lo anterior, este instrumento investigativo permite plasmar lo visto en algún entorno, para este caso, cursos MOOC.

Basado en lo anterior, la bitácora ayudó a plasmar la experiencia del cliente oculto desarrollado en los cursos de @Medellín, SENA y Coursera. Con esta información se alimentó el benchmark, para así detallar minuciosamente las experiencias en los Entornos Virtuales de Aprendizaje. El diseño de este instrumento se encuentra en el Anexo 3 – Formato Bitácora.

Como parte de una estrategia de pilotaje, se realizó un curso en @Medellín durante el 2024, para identificar qué aspectos y variables se deben considerar para llevar a cabo el benchmark. Esto facilitó la construcción de la bitácora y la rúbrica, pues finalmente, ambas herramientas dependen entre sí de sus resultados, para ser efectivas.

Rúbrica de evaluación

Para Cano (2015) la rúbrica es un registro evaluativo que tiene varios criterios, lo que permite estandarizar ciertos niveles de calidad, orientado a la mejora de procesos de desempeño. A esto, Barrón et al. (2016) complementan que este mecanismo es una matriz de valoración, el cual ayuda a generar una evaluación de desempeño, especialmente en temas que tienen alta

complejidad o son subjetivos.

Además, Quintana y Gil (2015) argumentan que las rúbricas son una herramienta eficaz para realizar evaluaciones que ayuden a mejorar la calidad en un proceso. Por esto, se propone implementar la rúbrica como modelo para evaluar las categorías evidenciadas en la bitácora y complemento del benchmark.

En este sentido, para el proceso de calificación de la rúbrica se definieron categorías cualitativas, las cuales tienen un peso cuantitativo de evaluación, a partir de una escala analítica con rangos de puntuaciones, misma que es definida por Fan y Bond (2016) como un método de escalamiento de análisis que tiene ventajas discernibles, es decir, muestra información más allá de lo numérico, lo que permite la correlación con elementos lingüísticos, para mejorar la valoración de los investigadores sobre criterios específicos. A esto, Rosenthal y Rosnow (2008) destacan que, aunque existen varias escalas numéricas, lo único que tienen en común todas es que la secuencia de números es definida por los evaluadores.

Un ejemplo de esto para Rosenthal y Rosnow (2008) es que, en una escala de puntos al responder a la pregunta ¿qué tan populares son cada uno de tus compañeros? Las respuestas en escala serían: “extremadamente popular” (5) con puntuación máxima y “Nada populares” (1) como respuesta mínima, basado en una escala de valores del 1 al 5, con un resultado total del 100 %.

Cabe resaltar que, para la construcción de la rúbrica se consideraron los parámetros dados por la I. U. Pascual Bravo como elementos de la estrategia de permanencia y que fueron reportados en los documentos del Convenio 269 de 2024, mismos que se plantean en el marco contextual. Para la consulta de la rúbrica, se puede observar el Anexo 4 – Formato Rúbrica.

Matriz comparativa

Este instrumento es definido por Pont (2013) como un método comparativo que ayuda a

evidenciar diferentes unidades con diversos grados de complejidad, donde se configuran distintas variables y fuentes de datos para obtener conclusiones claras que ayuden a mejorar programas, proyectos, políticas públicas y sociales, entre otros.

Para complementar lo anterior, Pont (2013) señala que la matriz comparativa analiza aspectos como: objetivos principales de las organizaciones, objetivos específicos, gestión de proyectos, estrategias para el trabajo en equipo, funciones, incentivos, participación de las personas a indagar, funcionamiento, impacto social, sostenibilidad y educación. Todo esto desarrollado a través de tableros que visualmente organicen la información para luego ser analizada.

Para esta investigación se aplicó la matriz comparativa, como un tablero para visualizar la información recolectada en la rúbrica, además, será el modelo final de presentación del benchmark, producto de la aplicación de la metodología del cliente oculto. Lo anterior, con el fin de mostrar visualmente la comparativa entre las variables preestablecidas con las que se evaluaron los elementos de comunicación digital aplicados por el SENA, @Medellín y Coursera. En el Anexo 5 – Matriz Comparativa, se puede evidenciar la construcción de este instrumento.

4.5. Población, muestra y muestreo

Por tratarse de un estudio de caso, la población corresponde a @Medellín, quien tiene como casa matriz a Sapiencia. Por lo anterior, la investigación partió de una muestra no probabilística porque la elección de las unidades de medida para el alcance del objetivo depende de los atributos y las circunstancias del caso de estudio (Sampieri, 2023). Adicional, Otzen y Manterola (2017) señalan que en estos estudios los sujetos de observación dependen de ciertas características y criterios elegidos por los investigadores, quienes considerarán cuáles pueden ser poco o muy valiosos para la exploración.

Además, este tipo de muestra no surge al azar, debido a que se basa en juicios previos del investigador, quien selecciona elementos que representan las características principales de la

población (Ávila, 2006). En este caso, las estrategias de permanencia aplicadas a los MOOC de @Medellín, a través de la contratación de operadores de servicio durante el 2024. Igualmente, se establecieron criterios para la selección de la muestra a partir de las categorías metodológicas que se comparten a continuación:

4.5.1. *Muestreo por conveniencia*

Se distingue por la practicidad de su aplicación, puesto que se consideran factores como el acceso a las personas o documentos para establecer los criterios de la muestra, al tener como prioridad el facilitar la aplicación de los instrumentos (Carhuacho et al, 2019). Además, Tamayo (2001) dice que en el muestreo por conveniencia se seleccionan unidades de acuerdo con las características permitidas por el investigador, al aplicar esta técnica a etapas exploratorias, las cuales pueden generar hipótesis que ayuden a los resultados del estudio. Asimismo, González (2017) destaca que esta tipología es útil, siempre y cuando, se tenga acceso a la información que permita analizar el fenómeno central de la investigación.

En este aspecto, por ejemplo, se depende de Sapiencia para la muestra de operadores de servicios, la cantidad contratada por la entidad puede o no ser representativa como muestra estadística, pero son los datos disponibles para trabajar en el caso de estudio. Por otra parte, al no contar con acceso a los datos de los usuarios participantes de los MOOC de @Medellín, se optó por realizar una convocatoria abierta difundida a través de Instagram para identificación de los posibles participantes del grupo focal. Además, la elección del muestreo por conveniencia responde a los tiempos para el desarrollo del proyecto y al paradigma pragmático bajo el que se engloba el estudio, en parte, porque los investigadores dieron prioridad a la aplicación del cliente oculto, instrumento con el que se espera evidenciar cómo las entidades adelantan estrategias de comunicación digital. A continuación, se discriminan las muestras que conforman la investigación:

- Muestra 1: cursos de *marketing* digital, con una duración de entre 3 a 4 semanas, que sean gratuitos, certificados (sin pago) y sin acompañamiento de tutor. Esta muestra será importante para la aplicación del cliente oculto, con el cual se desarrollará el *benchmark*.
- Muestra 2: para el desarrollo del grupo focal, se seleccionarán entre cinco y 6 personas que vivan en Medellín, con edades a partir de los 18 años, que hayan realizado cursos tipo MOOC gratuitos y certificables, durante el 2024.

4.5.2. Muestreo por expertos

El muestreo por expertos es útil en casos donde se requiere la opinión de especialistas como fuente de conocimiento, donde la finalidad de su aporte es la mejora de procesos o la construcción precisa de hipótesis (Sampieri, 2023). Adicional, para Cabello et al. (2021) la muestra por expertos hace referencia a una necesidad clara de obtener la opinión de un grupo de personas que conocen en profundidad el fenómeno a investigar. Usualmente, dicha técnica se usa en investigaciones cualitativas y exploratorias que pretenden construir un planteamiento preciso a través de cuestionarios.

Respecto a la propuesta de investigación, los expertos son indispensables tanto para la discusión en torno a la definición y alcance de la permanencia, como la identificación de estrategias de comunicación digital aplicables en esa fase. Por eso, la selección de esta población de realizó también desde un muestreo por conveniencia, debido a la necesidad de identificar de manera ágil a especialistas con conocimientos profundos y relevantes sobre el fenómeno investigado. A partir de lo anterior, se priorizó la participación de individuos con experiencia en el diseño de estrategias de comunicación digital para el sector privado y con conocimientos o relación, en acompañamiento a procesos de permanencia en entornos educativos virtuales, lo que aseguró que las entrevistas semiestructuradas generaran aportes cualitativos profundos, claros y pertinentes para la definición de conceptos y la identificación de estrategias aplicables.

A continuación, se exponen las características para esta muestra:

→ Muestra 1: tres personas. Una con experiencia en la aplicación de estrategias de comunicación digital para la atracción, retención y fidelización de usuarios digitales; otra con experiencia en la aplicación de estrategias de permanencia, desde el campo de la educación virtual formal y no formal; y, la última, con experiencia en la aplicación de estrategias de permanencia en cursos MOOC de pago. Lo anterior, para llevar a cabo la entrevista semiestructurada.

→ Muestra 2: funcionarios de Sapiencia y del operador de servicios contratado durante el 2024 por la Agencia, los cuales deben tener incidencia en la propuesta del plan de permanencia aplicado durante el convenio 269 de 2024 celebrado con la IU Pascual Bravo y que, además, hayan participado de la construcción del plan de comunicación digital para @Medellín. Este público alimentará la técnica de entrevista semiestructurada.

5. Resultados y análisis

A continuación, se exponen los principales hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección definidos en el marco metodológico. En el primer apartado se realiza un resumen que detalla la de aplicación de las técnicas seleccionadas; en el segundo ítem se aborda la estrategia diseñada para el análisis de los resultados y finalmente, se presenta el desglose de los resultados de acuerdo con las siguientes categorías:

- Perspectiva y alcance de la permanencia
- Estrategias y elementos de comunicación digital
- Estandarización de las estrategias de comunicación digital para la permanencia
- Guía de comunicación digital para la permanencia

Entrevista semiestructurada (EST)

Desde la estrategia metodológica se planteó acudir tanto a personal de Sapiencia, por ser quienes lideran el proyecto de @Medellín, como a personal vinculado a la I. U. Pascual Bravo que hubiese tenido incidencia en la ejecución del Convenio Interadministrativo 269 de 2024, pero no fue posible contar con la percepción de la institución universitaria. Por lo tanto, para esta fase de recolección de información se contó con el apoyo de la líder de @Medellín y la profesional a cargo del área de permanencia de la Agencia.

La entrevista se desarrolló a través de un encuentro virtual, donde se abordaron una serie de preguntas orientadas a conocer la percepción de Sapiencia sobre el significado y alcance de la permanencia. El material resultante se puede consultar en el Anexo 6.

Por otra parte, con el fin de dar claridad a la revisión documental, se señala que cuando se citen las apreciaciones de Sapiencia en la presentación de resultados, estas se identificarán como: Líder @Medellín y Profesional Permanencia.

Asimismo, para este instrumento se plantearon inicialmente entrevistas a tres (3) expertos. Por un lado, alguien cercano a la academia que brindara su percepción respecto a la definición y alcance de la permanencia, pero desde un enfoque en el uso de estrategias de comunicación digital. Por otra parte, se contó con la perspectiva de un experto en estrategias de retención de usuarios en entornos digitales, no necesariamente relacionados con educación.

Por último, se planteó la posibilidad de tener las consideraciones del personal a cargo de las estrategias de permanencia en una empresa privada, al comprender que en este tipo de organizaciones se mide el retorno de inversión a partir de las acciones de comunicación y *marketing* digital implementadas, pero pese a los múltiples contactos realizados a empresas como Crehana, Platzi y Comfama Pro, no se logró concertar la participación de estos expertos.

Para la consulta de este instrumento se puede realizar en el Anexo 6.

Cliente oculto (CO)

Para llevar a cabo la aplicación del cliente oculto, se tomó la decisión de contar con dos perfiles. Ambos se inscribieron a los mismos cursos con el fin de observar las acciones realizadas por cada entidad para promover la participación y permanencia de los inscritos a los MOOC. Por otro lado, se buscaron cursos que tuvieran una duración de entre 40 a 48 horas, que fueran de inscripción gratuita y que contarán con posibilidad de certificación, esto, a partir de las condiciones y características de la oferta de @Medellín. A continuación, se expone la estrategia empleada:

- **@Medellín:** para la recolección de información se realizó la inscripción en el curso MOOC, “Preparando los negocios hacia el *marketing* digital”. En este caso, el Usuario 2 adelantó las actividades del curso y el Usuario 1, se encargó de hacer las veces de desertor temprano, es decir, no ingresaba a la plataforma.

- **SENA:** en esta plataforma se encontró un curso de “Marketing Digital”, pero en la descripción del mismo no había claridad respecto a si era o no un MOOC; cuando se inició la formación, se evidenció que contaba con acompañamiento de tutor. En esta etapa, el Usuario 2 fue el desertor temprano y, el Usuario 1, realizó la formación completa hasta obtener la certificación.
- **Coursera:** esta entidad, aunque ofrece cursos gratuitos, exige un pago para descargar la certificación. Al verificar en su oferta solo se encontró un curso similar a los de @Medellín y en este caso, el elegido fue “Estrategia de Canales”, aunque tenía una duración de 15 horas para desarrollar en cuatro (4) semanas, lo que lo hacía similar, al menos en periodo de tiempo, a los cursos del SENA y de @Medellín. Para este recurso, el Usuario 1 realizó la formación completa y el Usuario 2 fue el desertor temprano.

La consulta de este instrumento aplicado se puede realizar en el Anexo 7.

Benchmark (BM)

La finalidad del cliente oculto fue facilitar el análisis comparativo tipo benchmark, para identificar la fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en cuanto al manejo que @Medellín le da a la fase de permanencia, para ello, se tuvo como base de comparación la información correspondiente a la ejecución del Convenio Interadministrativo 269 de 2024 y que se relaciona en el marco contextual. Esta matriz comparativa se construyó a través de una rúbrica con parámetros cualitativos, pero una preponderancia cuantitativa, lo que permitió calificar cada uno de los hallazgos evidenciados en la observación llevada a cabo en el cliente oculto.

Los resultados de este instrumento se encuentran en el Anexo 8.

Grupo focal (GF)

Para la muestra de este instrumento se realizó una convocatoria vía redes sociales, a la que respondieron 12 personas, de las cuales, sólo seis (6) cumplían con los criterios de ser habitantes de Medellín que hubiesen realizado cursos virtuales tipo MOOC durante el 2024, esto, con el fin de conocer la perspectiva de los usuarios acerca de las estrategias de permanencia implementadas por los prestadores del servicio educativo con los que realizaron la formación y, de paso, conocer las expectativas que ellos tenían respecto a las formas de comunicación que deberían emplearse para fomentar su continuidad en el proceso. Al no contar con una población muy amplia para segmentar la muestra, se tomó la decisión de aplicar el instrumento con los individuos identificados,

Durante el grupo focal realizado de manera virtual a través de la plataforma Google Meet, solo se conectaron cinco (5) de las seis (6) personas agendadas. Se realizaron las preguntas planteadas en la guía, pero se tomó la decisión de ampliar la indagación al observar que había algunos conceptos que podían incluirse en una nueva discusión y que enriquecían al instrumento. Para el análisis de la información, se desagregaron a los participantes como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4 y Entrevistado 5. La verificación de este insumo se puede realizar a través del Anexo 9.

Matriz de análisis

Para codificar la información obtenida tras la aplicación de los instrumentos de investigación, se realizó una matriz de análisis, definida por Abraham et al. (2021) como una herramienta para gestionar y analizar grandes conjuntos de datos, la cual se basa en una plantilla de códigos predefinidos, lo que la hace ideal para investigaciones complejas. Por su parte Groenland (2018) destaca que la matriz no solo ayuda a organizar datos, sino que también facilita

la comunicación de los resultados.

Asimismo, las dos características principales de la matriz de análisis según Abraham et al. (2021), son la sistematicidad para organizar los datos, el respeto del contexto y la flexibilidad para incluir temas emergentes no previstos, lo que permite un análisis profundo y adaptable a medida que avanza la investigación. A esto, Groenland (2018) destaca que uno de los atributos claves de este proceso de análisis es que es un formato visual y claramente estructurado, lo que aumenta la credibilidad y mejora el proceso de lectura de la investigación.

En consecuencia, el uso de la matriz de análisis facilitó la sistematización de la información recolectada durante la aplicación de los instrumentos de recolección. Para ello, se segmentaron las respuestas a partir de, los objetivos generales, las categorías y variables establecidas en la Tabla 1. Categorías y la Tabla 2. Variables. Asimismo, se jerarquizó la información según la ubicación de la respuesta dada por la persona entrevistada. Al momento de llevar a cabo el análisis y la triangulación de la información, la matriz permitió cruzar aquellos conceptos que se relacionaban entre sí, para brindar de ese modo la posibilidad de no pasar por alto elementos que se complementaban u oponían, es decir, se pretendió evitar ambigüedades o juicios de valor,

Por lo anterior, en el Anexo 10 se evidencia la matriz de análisis construida para la presente investigación.

5.1. Análisis

Para llevar a cabo el análisis de resultados, se utilizó el método de triangulación de la información, el cual es definido por Torres (2021) como una estrategia que ayuda a analizar los datos obtenidos, dándoles profundidad y veracidad. Esto guarda relación con lo señalado por Okuda y Gómez-Restrepo (2005), quienes expresan que la triangulación permite ver un problema desde distintos ángulos al disminuir los sesgos y aumentando la confiabilidad de los resultados;

cuando los resultados son similares, se confirman los hallazgos, pero si son diferentes, permite una interpretación más amplia, mostrando la complejidad de un fenómeno y facilitando su análisis.

En el contexto de esta investigación, la triangulación de la información se llevó a cabo mediante la integración de referencias bibliográficas que sustentan el marco referencial y la información obtenida a través de los instrumentos de recolección, diseñados para este estudio.

5.2. Resultados

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos, a partir de la categorización de los elementos que conforman la guía de comunicación digital para la permanencia en cursos MOOC:

5.2.1. Perspectiva y alcance de la permanencia

Causales de la deserción

Para hablar de estrategias de permanencia, primero se debe comprender que estas surgen por la deserción de los usuarios matriculados. De acuerdo con lo abordado por Sapiencia, en cursos MOOC la deserción se sitúa entre el 70 % y el 80 %, puesto que algunos de sus usuarios no son constantes en la formación y otros, pese a matricularse, nunca ingresan, lo que para el objeto de estudio justifica el requerimiento contractual de adelantar acciones que mitiguen el abandono de los cursos (Líder @Medellín, comunicación personal, 13 de mayo de 2025). Por otro lado, se evidenció que la finalidad es mitigar la deserción, pero desde el sentido mismo que le encuentra el usuario a la formación, es decir, lo que se pretende es que no realice el curso por

compromiso, si no que se apropie del proceso y del conocimiento allí dispuesto.

Si bien esta postura delega la responsabilidad de la permanencia al usuario, durante el grupo focal se observó que el acompañamiento por parte de las entidades prestadoras del servicio ayuda a que el estudiante conecte con el curso. Aspectos como el no envío de correos o mensajes con información sobre el inicio de la formación, incluso el no contar con alertas y recordatorios de actividades, afectan la participación en los MOOC. Lo anterior, porque al no tener acompañamiento de un tutor y ser autónomos en el manejo del tiempo, el participante se pierde en sus quehaceres diarios y se olvida de la formación, es decir “si el curso no cuenta con acompañamiento directo de un docente, al menos que haya una buena comunicación por parte de la plataforma. Me refiero a notificaciones, recordatorios y mensajes que te mantengan conectada al proceso”. (Entrevistado 4, Comunicación personal, 14 de mayo de 2025).

Lo anterior evidencia que, si bien los MOOC son un modelo pedagógico que no obliga al usuario a estar conectado todo el tiempo, se requiere de la implementación de estrategias que lo atraigan y lo mantengan conectado al contenido, lo que favorece su participación. Ahora bien, estas tácticas deben considerar los tiempos de participación del usuario, sus costumbres de acceso y las dinámicas establecidas en el curso. Esto guarda relación con lo expuesto por Orellana et al. (2020) y Camián (2023), para quienes en la formación virtual se deben considerar tanto los factores previos como los posteriores a la matrícula del estudiante, ya que aspectos como formularios de inscripción complejos, fallas en el ingreso a los cursos y la falta de herramientas de comunicación, afectan la permanencia del usuario, tal y como lo confirma uno de los participantes del grupo focal:

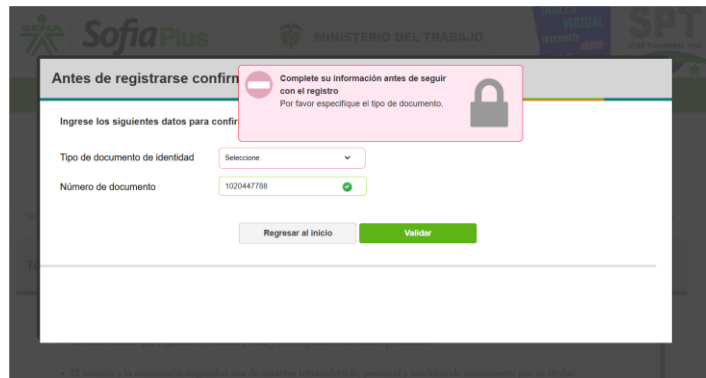
En su momento la plataforma tenía demasiados inconvenientes, o sea, era demasiado enredada... para mí en ese momento fue uno de los motivos que me hizo desistir... creo que ese también sería el motivo del que algunas personas desistan de algunos programas, porque se encuentran con muchos tropiezos cuando las plataformas son demasiado enredadas. (Entrevistado 4, Comunicación personal, 14 de mayo de 2025).

Hay que resaltar en este punto que lo expuesto por los participantes del grupo focal también se evidenció durante el desarrollo del cliente oculto. Las fallas en las plataformas, incluso desde el momento de la inscripción, la falta de comunicaciones que acompañen el

proceso o el envío de correos de cuentas no oficiales, hacen que el participante desista de la formación, pues no se siente acompañado y no encuentra herramientas que potencien su aprendizaje y lo motiven a finalizar el MOOC.

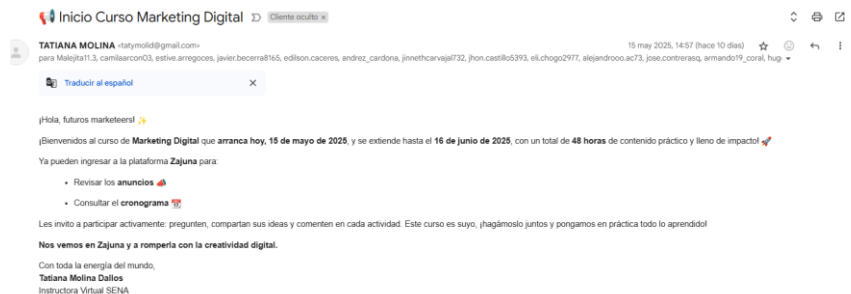
En el caso del SENA, la deserción se presenta por las fallas que hay en su plataforma, incluso desde el momento en que se realiza la inscripción (Ver Figura 5). Otro factor que puede ser determinante es que las comunicaciones de inicio de curso no llegan desde una cuenta institucional, sino desde un perfil personal a nombre del tutor asignado por la entidad para acompañar el curso (Ver Figura 6). Si bien una vez se participa del curso se pasa a formar parte de un grupo de WhatsApp donde el docente comparte recordatorios de encuentros sincrónicos y alertas de entregas de actividades, los mensajes no cuentan con una estructura que permita conectar con la marca (Ver Figura 7).

Figura 5. Intento de inscripción curso SENA



Fuente: tomado de SENA (2025)

Figura 6. Correo inicio curso SENA



Fuente: SENA (Comunicación personal, 15 de mayo de 2025)

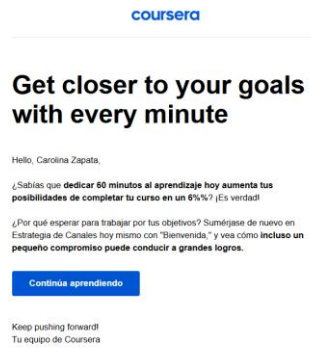
Figura 7. Ejemplo mensajes WhatsApp SENA



Fuente: SENA (Comunicación personal, 27 de mayo de 2025)

En el caso de Coursera, para el Usuario 2, durante la primera semana, se evidenció el envío de dos mensajes en un periodo de 24 horas, pero luego las comunicaciones cesaron, mientras que para el Usuario 1, los mensajes se limitaron a ser de carácter informativo sobre la usabilidad de la plataforma o las herramientas de comunicación. En la Figura 8 se presenta un ejemplo de los correos enviados por Coursera.

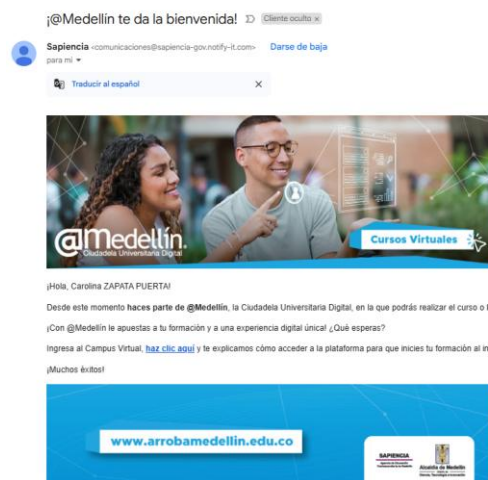
Figura 8. Último mensaje de Coursera



Fuente: Coursera (Comunicación personal, 22 de abril de 2025)

En el caso de @Medellín, se recibieron sólo tres comunicaciones durante todo el proceso (como la que se puede observar en la Figura 9), pero, entre el mensaje de confirmación de diligenciamiento del formulario y el inicio del curso, pasaron 24 días. Luego, no se tuvo más contacto hasta el día 28, donde llegó un recordatorio de la inscripción al curso.

Figura 9. Mensaje de inicio de curso @Medellín



Fuente: @Medellín (Comunicación personal, 14 de marzo de 2025)

Por lo anterior, se evidenció que algunas de las causales de deserción en los MOOC

pueden resultar en una oportunidad para nutrir las estrategias de permanencia, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios participantes. Aspectos como una comunicación oportuna y efectiva, así como la usabilidad de la plataforma, pueden aportar a que la experiencia de aprendizaje sea más enriquecedora.

Perspectiva de la permanencia

Para comprender la perspectiva de la permanencia, se abordó este concepto desde las apreciaciones de Velázquez y González (2022), quienes establecen que se trata de acciones encaminadas a que el estudiante o en este caso, el usuario, participe de las actividades del curso, finalice la formación y continúe capacitándose en un nivel superior o complementario. Esta definición guarda relación con lo expresado por Sapiencia, quienes establecen tres pilares para las estrategias de formación dirigidas a los habitantes de Medellín: “acceso, permanencia y titulación - certificación”. (Profesional Permanencia, comunicación personal, 13 de mayo de 2025).

Igualmente, durante el análisis de los resultados se encontró que el objetivo de la permanencia es que el usuario cumpla con las actividades, pero desde el entendimiento del beneficio que alcanzar la certificación tiene para él, ya sea porque mejora su perfil profesional, le da herramientas para potenciar su emprendimiento o porque encuentra en el curso nuevas formas de afrontar los retos del día a día. Respecto a lo anterior, el Profesional de Permanencia de Sapiencia consultado indica que:

La idea es conectar lo político con estrategias concretas que diseñemos para acompañar al estudiante y garantizar su continuidad ... Que adquiera nuevas competencias, ya sea a nivel de conocimientos o para mejorar sus oportunidades laborales e insertarse mejor en el mercado laboral. (Comunicación personal, 13 de mayo de 2025).

Y, aunque lo anterior expresa el objetivo de la permanencia para Sapiencia, parte de la dificultad que se observó durante el proceso de revisión de la documentación del Convenio Interadministrativo 269 de 2024 que reposa en el Secop-II y que se expuso en el Marco

Contextual de esta investigación, es que los contratistas son quienes definen las estrategias a ejecutar para fomentar la participación de los inscritos, es decir, Sapiencia no entrega un documento que aclare esta perspectiva. Por ello, en el caso de la I. U. Pascual Bravo, la permanencia se abordó desde la prevención, al acudir a estrategias de retención que fomentaran la participación de los usuarios (Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - Sapiencia, 2024b).

Entonces, para diseñar una guía de comunicación digital que estandarice las estrategias de permanencia, se identificó que, el primer paso, es establecer una definición conjunta de lo que es la permanencia en el contexto de los cursos MOOC de @Medellín. Para ello, se tuvo en cuenta tanto lo propuesto por Velázquez y González (2022) y la posición de Sapiencia, como los hallazgos de los demás instrumentos de recolección. En ese sentido, se propone que la permanencia es una serie de acciones que pretenden satisfacer al usuario, pero desde un enfoque que busca conectar sus intereses o necesidades de conocimiento con un proceso donde se sienta acompañado y estimulado a culminar la formación, porque, de alguna manera, gracias a ese acompañamiento comprende el valor que tiene la certificación para su proyecto de vida o carrera profesional.

Alcance de la permanencia

Para establecer cuál es el alcance de la permanencia, primero hay que entender que su definición parte de las expectativas que, en este caso, puede tener Sapiencia respecto al mínimo de acciones que se deben ejecutar para garantizar que los usuarios de los MOOC de @Medellín se certifiquen. Si bien la Agencia señaló que las metas del cuatrienio miden el total de inscritos, lograr que el mayor número de estudiantes finalicen los cursos a los cuales se inscribieron es uno de sus objetivos.

Por otra parte, Sapiencia indica que cuando contratan a una entidad para ejecutar la formación, estos deben implementar un plan de permanencia para incentivar la participación de

los usuarios y certificar al mayor número posible de inscritos. Por ejemplo, la I. U. Pascual Bravo envió correos electrónicos y mensajes vía WhatsApp, realizó llamadas telefónicas e incluso, hizo asesorías individuales con los participantes de los cursos (I. U. Pascual Bravo, 2024).

Ahora bien, la Agencia señala que el alcance de la permanencia implica “acompañar al estudiante desde que accede al curso, se matricula y lo inicia, hasta que logra certificarse” (Líder @Medellín, comunicación personal, 13 de mayo de 2025) y, para lograrlo, proponen tres fases, las cuales abarcan actividades como el reconocimiento del usuario, el envío de contenido personalizado y el acompañamiento desde el inicio del curso hasta la certificación. En la Figura 10 se presenta un diagrama con el flujo de permanencia propuesto por Sapiencia:

Figura 10. Fases de la permanencia según Sapiencia



Fuente: elaboración propia, a partir de Líder @Medellín (comunicación personal, 13 de mayo de 2025)

Cabe aclarar que, aunque estas fases fueron expuestas por el equipo a cargo de la gestión de @Medellín, al verificar en los estudios previos y demás documentos contractuales del Convenio Interadministrativo 269 de 2024, no se encontró evidencia de que Sapiencia solicitó a la I. U. Pascual Bravo ejecutar la permanencia a partir de esas consideraciones, además no se evidenció su uso durante la observación del cliente oculto. Por lo tanto, no hay forma de contrastar si la aplicación de estas fases fomenta la participación de los usuarios y mitigar la deserción. Además, en la entrevista la Agencia manifestó que no hay un plan detallado para la

permanencia y tampoco dieron ejemplos de cómo aplican estos pasos.

Pese a la anterior, esta estructura puede servir de guía para estandarizar las estrategias que fomenten la participación de los usuarios, especialmente porque, si bien existe variedad de bibliografía sobre factores de deserción y finalización en los MOOC, no hay una única ruta para llevar a cabo un plan de permanencia, por lo que al considerar lo planteado por la Agencia y sumar a esa estructura tácticas de la comunicación digital, se puede encontrar una oportunidad para satisfacer al usuario inscrito y que la entidad alcance sus objetivos de certificación.

También hay que resaltar otros aspectos que pueden afectar o favorecer la deserción, como lo son “un entorno y una plataforma con alta usabilidad, con una muy buena lógica, guía, video tutorial, que al arranque del curso enganche y oriente al estudiante” (Experto Pedagógico, Comunicación personal, 25 de abril de 2025). Lo anterior, porque, aunque se cuenta con un plan de permanencia ajustado a los requerimientos del usuario, si el curso no cumple con un diseño amigable y de fácil acceso, la deserción va a estar presente, pero esta vez no por falta de acompañamiento y herramientas que fomenten la participación, sino por la dificultad que presenta el interactuar con el contenido.

Igualmente, desde el diseño de una guía de comunicación digital que estandarice las estrategias de permanencia, se propone considerar que la comunicación digital es un agrupado de acciones que se emplean para mejorar o potenciar la relación de las marcas con sus usuarios (Sarmiento y Reinoso, 2021) y que, de acuerdo con las bases del marketing digital, el objetivo mismo de esas acciones es anticiparse a lo que necesita el cliente, para que la entidad puede satisfacer esos requerimientos antes que la competencia.

A partir de esto, se infiere que el uso de estrategias como el marketing de contenidos, ligado a campañas de email marketing que usan elementos como los recordatorios de carritos de compra y el envío de material complementario a la formación, nutren el alcance de la permanencia al conectar con los intereses del usuario y brindar estímulos que lo mantienen conectado a la formación. Esto se puede lograr “ofreciendo un segundo momento, una segunda experiencia o un segundo enganche. Y si lo logras es porque ya tienes cautiva tú, vamos a llamar así, masa, grupo y más. Si no vuelve y no le interesa, no es permanencia”. (Experto Pedagógico, Comunicación personal, 25 de abril de 2025).

Es decir, se deben considerar las expectativas y necesidades del usuario y estas, a su vez, servir de base para crear el contenido que lo atraiga al curso. Una forma de conocer esa información es a través de lo propuesto por Sapiencia en la Fase 1 - Perfilamiento, donde la recopilación de datos de los matriculados permita identificar los intereses de la audiencia y, de esa forma, generar estrategias que lo conecten con el MOOC para estimular su participación y certificación.

Lo anterior sugiere que el alcance de la permanencia debe estimular al usuario a finalizar la formación a partir de la utilidad de esta para su vida. Dicho de otro modo, lo que se pretende es que las estrategias permitan reconocer los beneficios que tiene el curso y cómo este facilita las actividades cotidianas de quien lo culmina.

Esto último se alinea con la perspectiva que tiene la Agencia en cuanto a que la permanencia es un acto político y social por tratarse de acciones que pretenden fortalecer el conocimiento del ciudadano, pero no hay que ignorar que la estrategia se ejecuta con recursos públicos, por eso se propone medir su impacto a través de una relación que considere el total de inscritos, el total de certificados y los recursos invertidos.

En consecuencia, se propone que el alcance de la permanencia se entienda como el diseño de un plan en el que se consideren las tres fases propuestas por Sapiencia (perfilamiento, inicio y acompañamiento, cierre y certificación), donde el usuario sea el centro de las tácticas y se consideren los canales de comunicación que tiene apropiados y, a los que posee acceso. Por otra parte, se pone en consideración medir cualitativamente los resultados de las estrategias, a partir de una triangulación entre la cantidad de usuarios matriculados, respecto al total de usuarios certificados y la inversión de recursos públicos realizada.

5.2.2. Estrategias y elementos de comunicación digital

Estrategias de comunicación digital

Las estrategias de comunicación digital están enmarcadas en un plan estratégico que pretende persuadir al usuario a cumplir con las expectativas que tiene una marca (Selman, 2017) y, en este sentido, lo que se pretendió identificar con la aplicación de los instrumentos, fue qué estrategias y tácticas de comunicación digital emplean las entidades que ofrecen cursos MOOC para fomentar la permanencia de los usuarios matriculados y la obtención de la certificación.

Durante el proceso del cliente oculto, se evidenció que los correos electrónicos automatizados fueron la única herramienta empleada por las prestadoras de los servicios educativos que no contaban con acompañamiento de tutor, para comunicar información sobre los cursos a los usuarios. Mientras que aquellos cursos donde hay un docente a cargo de moderar el contenido, se emplearon grupos de WhatsApp y los mensajes fueron más continuos.

En cuanto a los aspectos estratégicos de la comunicación digital para la permanencia, no hubo presencia de elementos con los cuales comprobar que la aplicación de estos fomente la participación de los matriculados. En la Tabla 4 se encuentra el resumen de la calificación por entidad, de acuerdo con los parámetros establecidos para la observación.

Tabla 4. Matriz comparativa de calificación final

MATRIZ COMPARATIVA					
Ítem	Parámetros	Nota máxima por alcanzar	@Medellín	Coursera	SENA
			Calificación	Calificación	Calificación
1	Periodicidad de contacto con el usuario matriculado	20,00 %	5,60 %	4,80 %	5,60 %
2	Canales empleados por los	10,00 %	2,20 %	0,80 %	0,60 %

	operadores del servicio				
3	Canales a través de los cuales el usuario puede contactarse con el prestador del servicio	10,00 %	2,40 %	0,40 %	0,40 %
4	Tipo de contenido enviado al usuario	15,00 %	6,90 %	3,15 %	2,70 %
5	Aspectos estratégicos presentes en la comunicación dirigida a los usuarios	5,00 %	1,00 %	0,10 %	0,05 %
6	Aspectos visuales presentes en las comunicaciones dirigidas a los usuarios	10,00 %	6,20 %	1,60 %	0,60 %
7	Aspectos de lenguaje y tono presentes en las comunicaciones dirigidas a los usuarios	10,00 %	4,20 %	1,20 %	1,20 %
8	Estrategias de <i>marketing</i> digital aplicadas a los usuarios por el prestador del servicio	20,00 %	4,80 %	1,60 %	0,00 %
Nota final		100,00 %	33,30 %	13,65 %	11,15 %

Fuente: elaboración propia

La anterior información permitió analizar de manera sistemática la influencia de factores como la frecuencia, el tipo de contenido y el grado de personalización de las comunicaciones que impactaron el compromiso y la permanencia de los participantes del cliente oculto. Estos hallazgos se analizarán en los siguientes párrafos, donde, además, se presentan los resultados

obtenidos a partir de la matriz comparativa, con la cual se muestra en detalle su contribución a la presente investigación.

Al promediar la información en la rúbrica para el parámetro 1 - Periodicidad de contacto con el usuario matriculado, tanto el SENA como @Medellín, obtuvieron un 5,60 %, de 20 % de la puntuación definida. Es decir, ninguna de las entidades logró una nota aceptable por su gestión, debido a que las comunicaciones, en el caso de @Medellín, no superaron los dos envíos durante todo el proceso de observación y por parte del SENA, sólo el Usuario 1 era contactado vía WhatsApp, mientras que el Usuario 2 solo recibió dos correos electrónicos. Cabe señalar que en el caso de @Medellín y Coursera, la calificación se liga al uso de mailling automatizado, lo que parece útil, pero se queda corto en cuanto a la diversificación de canales para llegar al usuario (ver Tabla 5).

Tabla 5. Matriz comparativa - Parámetros 1

MATRIZ COMPARATIVA					
Ítem	Parámetros	Nota máxima por alcanzar	@Medellín	Coursera	SENA
			Calificación	Calificación	Calificación
1	Periodicidad de contacto con el usuario matriculado	20,00 %	5,60 %	4,80 %	5,60 %

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al parámetro 2 - Canales empleados para el contacto del prestador del servicio con el usuario, el puntaje mayor fue para el proyecto de Sapiencia, pero la cifra guarda relación con el hecho de que Coursera no envió a ambos usuarios del cliente oculto mensajes a través de su chat interno y que, para el caso del SENA, el Usuario 2, al presentar deserción temprana, no tuvo acceso al grupo de WhatsApp (ver Tabla 6).

Tabla 6. Matriz comparativa - Parámetros 2

MATRIZ COMPARATIVA					
Ítem	Parámetros	Nota máxima por alcanzar	@Medellín	Coursera	SENA
			Calificación	Calificación	Calificación
2	Canales empleados por los operadores del servicio	10,00 %	2,20 %	0,80 %	0,60 %

Fuente: elaboración propia

La Tabla 6, permite inferir un vacío en la efectividad de la interacción con los usuarios, quienes requieren la presencia de medios más dinámicos y accesibles que permitan una comunicación fluida, inmediata y motivadora. Esto se evidencia en la percepción de los entrevistados sobre la ineficiencia de algunos medios empleados y la necesidad de usar canales alternativos para fomentar una conexión más cercana y práctica; por ejemplo, WhatsApp y las herramientas que tiene la App “son muy útiles para compartir información rápida y directa” (Entrevistado 1, Comunicación personal, 14 de mayo de 2025), lo anterior, porque algunos consideran que “las comunicaciones por correo electrónico se pierden con facilidad” (Entrevistado 5, Comunicación personal, 14 de mayo de 2025).

Igualmente, en el parámetro 3 - Canales a través de los cuales el usuario puede contactarse con el prestador del servicio, se destacó @Medellín, por ser la única de las tres prestadoras del servicio observadas que, durante el primer mensaje con los usuarios, indicó el canal disponible para el envío de solicitudes técnicas y académicas del curso. En el caso de Coursera, el usuario era redirigido a una página de FAQ´s y con el SENA, la comunicación solo era a través del docente (ver Tabla 7).

Tabla 7. Matriz comparativa - Parámetros 3

MATRIZ COMPARATIVA					
Ítem	Parámetros	Nota máxima por alcanzar	@Medellín	Coursera	SENA
			Calificación	Calificación	Calificación
3	Canales a través de los cuales el usuario puede contactarse con el prestador del servicio	10,00 %	2,40 %	0,40 %	0,40 %

Fuente: elaboración propia

En cuanto al parámetro 4 - Tipo de contenido enviado al usuario, no se hallaron elementos que resultaran significativos a la hora de acompañar y persuadir al usuario a finalizar el curso. Los tres operadores de la formación enviaron únicamente contenido informativo y de recordatorio de las actividades. Esto contradice las expectativas de los participantes en este tipo de cursos, quienes rescatan la importancia que tienen los materiales complementarios (guía, plantillas, video tutoriales, entre otros) como elementos que los hagan sentir acompañados (ver Tabla 8).

Tabla 8. Matriz comparativa - Parámetro 4

MATRIZ COMPARATIVA					
Ítem	Parámetros	Nota máxima por alcanzar	@Medellín	Coursera	SENA
			Calificación	Calificación	Calificación
4	Tipo de contenido enviado al usuario	15,00 %	6,90 %	3,15 %	2,70 %

Fuente: elaboración propia

Respecto al parámetro 8 - Estrategias de marketing digital aplicadas a los usuarios por el prestador del servicio, como se observa en la calificación, no se encontró el uso de estrategias de marketing digital por parte de los operadores de los cursos, más allá del uso de plataformas para

el envío de correos electrónicos automatizados, los cuales, aunque oportunos en cuanto a los tiempos de respuesta, posterior a la matrícula no terminan por ser relevantes al no considerar aspectos como como: en el caso de Coursera, la falta de personalización del mensaje; en referencia a @Medellín, por la poca periodicidad de las comunicaciones y en cuanto al SENA, porque la cuenta remitente de las comunicaciones era de uso personal y no institucional (ver Tabla 9).

Tabla 9. Matriz comparativa - Parámetro 8

MATRIZ COMPARATIVA					
Ítem	Parámetros	Nota máxima por alcanzar	@Medellín	Coursera	SENA
			Calificación	Calificación	Calificación
8	Estrategias de <i>marketing</i> digital aplicadas a los usuarios por el prestador del servicio	20,00 %	4,80 %	1,60 %	0,00 %

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en la entrevista semiestructurada adelantada con Sapiencia, se realizó la identificación de parámetros relacionados con aspectos estratégicos y de identidad de marca, con el fin de establecer una relación entre los conceptos de la comunicación digital y su aplicación por parte de los operadores del servicio educativo, con relación a sus objetivos de certificación. En este proceso se encontró que para @Medellín, los indicadores del cuatrienio del Plan de Desarrollo “Medellín Te Quiere”, están orientados al total de matriculados y no certificados. En este sentido, se infiere que una de las dificultades de la permanencia puede estar ligada a la falta de objetivos claros, pues si la meta de la entidad es matricular a cierta cantidad de estudiantes y no su certificación, no hay una base o comparación para medir el impacto de las estrategias.

Por esto, Sapiencia podría estructurar sus objetivos hacia el alcance de la certificación, a partir del uso de la metodología SMART para lograr que los indicadores sean específicos, medibles y alcanzables para los operadores de la formación, pero, ante todo, relevantes y

coherentes con la misión y visión de la entidad. Lo anterior, facilita el diseño de estrategias que se orienten a las necesidades reales de los usuarios matriculados y de la marca (Llopis, 2019).

Igualmente, al contar con unos objetivos cuantificables, es posible establecer un conjunto de indicadores de medición y desempeño (KPIs), que faciliten evaluar los esfuerzos dedicados a las estrategias de permanencia, respecto al total de matriculados, el total de certificados y el presupuesto final ejecutado, a esto en marketing generalmente se le conoce como Retorno de Inversión (ROI).

Para el caso de Sapiencia, como los cursos son gratuitos, es decir, no hay una captación de recursos provenientes del usuario, el ROI se podría establecer a partir de parámetros como, el acceso al empleo después de finalizado el curso, un ascenso en el trabajo o la rematricula de ese usuario a otro curso (Experto Estratégico, Comunicación Personal, 29 de abril de 2025).

Los hallazgos expuestos anteriormente, soportan la pertinencia de la investigación adelantada, pues si bien el alcance de este estudio no pretende establecer una relación entre las estrategias de comunicación digital y la permanencia en los cursos MOOC, los vacíos permiten plantear hipótesis respecto a si la implementación de canales de comunicación diversos y la construcción de contenidos que conecten con audiencia, mejorarán las tasas de finalización de los cursos de @Medellín.

Asimismo, se le propone a Sapiencia establecer objetivos claros y medibles en cuanto a la certificación del usuario, con el fin de poder diseñar estrategias que se alineen con la misión y visión de la entidad, donde se consideren aspectos como los KPI y el ROI para medir el alcance del proyecto desde un aspecto de impacto social. A su vez, se recalcan las apreciaciones de los participantes del grupo focal, quienes manifiestan la importancia de que en los MOOC se faciliten contenidos adicionales que les sean útiles, incluso después de finalizada la formación y se empleen canales de contacto que diversifiquen la forma de interactuar con la información.

Elementos de comunicación digital

De acuerdo con lo planteado en el marco conceptual, las estrategias de comunicación digital son actividades que se ejecutan para potenciar a la marca en el entorno virtual, pero, para que sean efectivas, deben garantizar unos elementos mínimos que faciliten su planeación, ejecución y evaluación (Sarmiento y Reinoso, 2021).

Durante el cliente oculto se encontraron debilidades en temas de identidad de marca, elementos visuales, de lenguaje y tono, así como la falta de una estructura clara en las comunicaciones, aspectos que limitaron la capacidad de las entidades para generar una conexión emocional y estratégica con los usuarios.

Como se observa en la Tabla 10, en el parámetro 5 - Aspectos estratégicos presentes en la comunicación dirigida a los usuarios, ninguna de las entidades observadas obtuvo una calificación aceptable, porque en sus comunicaciones no hubo evidencia de elementos que permitieran reconocer la misión, la visión o el valor agregado de la organización. Elementos que resultan relevantes para que la marca destaque antes los usuarios, respecto a los competidores (Costa, 2004).

Tabla 10. Matriz comparativa - Parámetro 5

MATRIZ COMPARATIVA					
Ítem	Parámetros	Nota máxima por alcanzar	@Medellín	Coursera	SENA
			Calificación	Calificación	Calificación
5	Aspectos estratégicos presentes en la comunicación dirigida a los usuarios	5,00 %	1,00 %	0,10 %	0,05 %

Fuente: elaboración propia

Algunas de las situaciones que impulsaron la ponderación que se evidencia en la Tabla

11, del parámetro 6 - Aspectos visuales presentes en las comunicaciones dirigidas a los usuarios guardan relación con el hecho de que, por ejemplo, en el caso de @Medellín, el primer correo recibido era remitido por Sapiencia, con su respectiva línea gráfica (Ver Figura 11). Por parte del SENA, las comunicaciones no tenían logos que relacionaran al remitente de la información con la entidad (Ver Figura 12). En cuanto a Coursera, la línea gráfica se mantuvo todo el tiempo, pero, algunas de las comunicaciones evidenciaban un contenedor con una fotografía, donde no era claro quién era el remitente del mensaje. (Ver Figura 13).

Tabla 11. Matriz comparativa - Parámetro 6

MATRIZ COMPARATIVA					
Ítem	Parámetros	Nota máxima por alcanzar	@Medellín	Coursera	SENA
			Calificación	Calificación	Calificación
6	Aspectos visuales presentes en las comunicaciones dirigidas a los usuarios	10,00%	6,20 %	1,60 %	0,60 %

Fuente: elaboración propia

De la tabla anterior se podría deducir que la entidad con mejor manejo de su identidad de marca es @Medellín, porque las comunicaciones que llegaron después del curso contaban con la misma estructura y remitente, pero, por su poca frecuencia, la nota no alcanza a llegar a un promedio aceptable. A continuación, se presentan ejemplos de las comunicaciones recibidas:

Figura 11. Ejemplo de correo de @Medellín



Fuente: tomado de @Medellín (Comunicación personal, 18 de febrero de 2025)

Figura 12. Correo del SENA



Fuente: SENA (Comunicación personal, 25 de abril de 2025)

Figura 13. Correo de Coursera



Fuente: Coursera (Comunicación personal, 19 de abril de 2025)

Para el parámetro 7 - Aspectos de lenguaje y tono presentes en las comunicaciones dirigidas a los usuarios, la calificación tampoco alcanzó una media aceptable, debido a que no se encontraron mensajes con llamados a la acción claros, que evidenciaran el uso de estos elementos para incentivar la participación de los usuarios en el curso. En cuanto a los aspectos técnicos, el tono de las marcas es claro, en algunos casos, como @Medellín y el SENA es más cercana, mientras que, en Coursera, las comunicaciones eran con una voz corporativa y formal (ver Tabla 12).

Tabla 12. Matriz comparativa - Parámetro 7

MATRIZ COMPARATIVA					
Ítem	Parámetros	Nota máxima por alcanzar	@Medellín	Coursera	SENA
			Calificación	Calificación	Calificación
7	Aspectos de lenguaje y tono presentes en las comunicaciones dirigidas a los usuarios	10,00%	4,20%	1,20%	1,20%

Fuente: elaboración propia

Lo anterior, evidencia que, aunque hay presencia de elementos gráficos, visuales y de tono en las comunicaciones, no se perciben aspectos estratégicos como, la misión, visión o valor agregado de las entidades, lo que no promueve una relación con ellas. Para estos casos, se puede recurrir al envío de mensajes firmados por los líderes de la entidad; en el caso de @Medellín, podría ser a nombre del director de Sapiencia o de los jefes de procesos, esto le permite al participante tener una cara visible que represente al proyecto. En palabras del Experto Pedagógico, este tipo de comunicaciones deben persuadir al estudiante, deben parecer orgánicas, “que se vea como que ¡ay! Me escribió fulano. Pero personalizado, no es una cosa masiva” (Comunicación personal, 25 de abril de 2025)

Por otro lado, si los aspectos estratégicos y de identidad de marca no son claros, es probable que quienes ejecuten la estrategia de permanencia tampoco comprendan el alcance del

proyecto. Para el caso de @Medellín, la entidad cuenta con un manual de imagen, pero son los encargados del proceso de comunicaciones de Sapiencia quienes determinan la aplicación y alcance de este. Cabe señalar que, todo material diseñado para las comunicaciones con los usuarios es aprobado por la alcaldía e incluso, el contenido se debe adaptar a las campañas sombrillas que tenga el distrito (Líder @Medellín, comunicación personal, 13 de mayo de 2025), lo que implica que, con la llegada de un nuevo gobierno, la imagen de la marca cambia y por ende su forma de ejecutar las acciones de posicionamiento y relacionamiento con los usuarios.

En consecuencia, para garantizar que la identidad de la marca sea clara y congruente con el proyecto distrital de turno, Sapiencia debería facilitar a sus operadores del servicio una hoja de vida de @Medellín, la cual debe contener un histórico de la estrategia, los objetivos de la marca, su misión, visión, tono y lenguaje, pero especialmente, tener identificado a su consumidor final, pues es este a quien se pretende satisfacer para que alcance la certificación (Experto Estratégico, Comunicación personal, 29 de abril de 2025).

En conclusión, el análisis de los elementos de comunicación digital de @Medellín, el SENA y Coursera, revelaron debilidades en la integración de la identidad de las marcas, los elementos visuales, el lenguaje y el tono de sus comunicaciones no era coherentes a lo largo del contacto con los usuarios. Aspectos como el envío de mensajes desde correos personales, el uso de grupos de WhatsApp para las comunicaciones en algunos cursos y en otros no, así como la falta de periodicidad del contacto, influyen en la relación de fidelización entre el usuario y las marcas.

Aunque @Medellín cuenta con un manual de imagen y elementos visuales consistentes, limita su impacto debido a la dependencia exclusiva al correo electrónico y la falta de personalización, lo que dificulta la generación de recordación, por lo que se recomienda desarrollar una identidad de marca clara y coherente que integre su misión, visión y valores con todas las comunicaciones, para procurar que esta sea atractiva y de fácil recordación para sus consumidores (Aaker y Joachimsthaler, 2002).

Además, para la ejecución de las estrategias de comunicación digital en el marco de la permanencia en los MOOC, es pertinente la construcción de un “brief” u hoja de vida donde se detalle información relevante de la marca, así como la inclusión de objetivos, medibles

cuantitativamente, la definición del buyer persona y la identificación de canales para el contacto con los usuarios. Para @Medellín, la implementación de un plan de comunicación integral es clave para fortalecer la experiencia educativa y garantizar la permanencia de los estudiantes en los cursos virtuales.

5.2.3. Estandarización de las estrategias de comunicación digital para la permanencia

Estrategias de comunicación digital para la permanencia

En el marco de un plan de permanencia, el alcance de las estrategias de comunicación digital está delimitadas por la estructura misma de los planes estratégicos de comunicación, donde se establece que el primer paso es identificar los problemas y oportunidades que tiene la marca, para luego integrarlas a los objetivos de la organización y proporcionar soluciones que se ajusten a las necesidades del cliente, (Ríos et al. (2020). Para el caso del objeto de estudio, el problema que a su vez representa una oportunidad de mejora, son las cifras de deserción en los MOOC de @Medellín en el 2024 y el cliente a satisfacer es el usuario que se matricule en futuras convocatorias.

En este sentido, el plan de comunicación digital permite estructurar las etapas bajo las cuales se ejecutan las estrategias de permanencia, para facilitar así, la identificación del tipo de contenido a generar, los canales de distribución y demás aspectos estratégicos que son relevantes para alcanzar los objetivos de usuarios certificados que tiene la marca. Pero, para que este plan pueda ser ejecutado por los operadores de servicio, Sapiencia debe parametrizarlo, con el fin de garantizar que las tácticas se alineen con los propósitos de @Medellín, lo que permite conservar la identidad y la personalidad, sin importar quien lo ejecute.

Si bien no hay evidencias de que los planes estratégicos de comunicación aplicados a la

permanencia mitiguen la tasa de deserción, en el caso de Sapiencia, encontraron que, durante el 2024, en la ejecución del convenio con la I. U. Pascual Bravo, las estrategias para la retención de usuarios permitió que, en la primera cohorte, el 23 % de los participantes se certificara. Pero, como esta cifra no satisfacía las expectativas de la Agencia, para la segunda cohorte decidieron hacer un estudio de mercado de los inscritos. Según Sapiencia, contactaron vía telefónica a los preseleccionados, allí evidenciaron que algunos de los posibles participantes “no tenían información suficiente sobre el curso, otros no contaban con los equipos necesarios, y algunos ya no estaban interesados” (Líder @Medellín, Comunicación personal, 13 de mayo de 2025).

Según la entrevista con la Líder de @Medellín, este proceso permitió llevar a cabo una depuración que resultó en la matrícula efectiva de solo aquellos usuarios que manifestaron interés en continuar en el proceso, además, proporcionó datos con los intereses y motivos de participación, mismos que fueron usados para el diseño de material gráfico y audiovisual que se compartía como parte de la estrategia de acompañamiento ejecutada por la I. U. Pascual Bravo, lo que llevó a que en la segunda cohorte el total de certificados fuera del 27 %. (Comunicación personal, 13 de mayo de 2025).

No obstante, a partir de 2025 Sapiencia asumió la responsabilidad de ejecutar las estrategias de permanencia, pero al realizar el proceso del cliente oculto, en el curso “Preparando los negocios hacia el marketing digital” durante el periodo que comprendió del 14 de marzo al 25 de abril de 2025, no se evidenció la implementación de tácticas que fomenten la participación del usuario. En cambio, lo que se observó fue una ausencia de estrategias y comunicaciones que facilitaran el desarrollo del MOOC. Correos que llegaron a Spam, mensajes de inicio de curso casi un mes después de la inscripción y dos (2) correos electrónicos adicionales, para recordar la matrícula al curso, con 20 días de diferencia, respecto al mensaje de comienzo de la formación.

En relación con lo anterior, se podría interpretar que la falta de estrategias enfocadas a la retención y participación de los usuarios afecta la relación del estudiante matriculado con el curso, lo que se evidencia en las cifras de certificación reportadas por la Agencia durante la entrevista, mismas que no alcanzan el 30 % (Líder @Medellín, Comunicación personal, 13 de mayo de 2025).

Pero, para llevar a cabo un plan de comunicación digital que sea coherente con la marca,

Sapiencia debe establecer la ruta, ya sea para que la ejecuten sus equipos internos o un tercero. Por esto, se propone abordar las estrategias de comunicación digital para la permanencia a partir del modelo de inbound marketing, el cual, a través de diferentes tácticas, compromete, retiene y fideliza al usuario (Naranjo, 2020). Cabe señalar que el embudo de marketing se debe ajustar a las fases propuestas por la Agencia, para desarrollar estrategias que consideren las expectativas, necesidades y capacidades del usuario inscrito a los MOOC. Es decir, “el usuario siempre pasa a estar en el centro... cuando hablamos de engagement, la ganancia es el conocimiento del usuario y el mejoramiento del producto... Vender algo es fácil, retenerlo es lo realmente complejo... Debe haber una oferta de seguimiento y constancia... La educación compite con un video de YouTube o con Duolingo, por eso debe volverse atractiva, productiva y aplicable” (Experto Estratégico en la entrevista, Conversación personal, 29 de abril de 2025).

Figura 14. Propuesta de modelo para la permanencia



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detalla la correlación entre las fases para la permanencia propuestas por Sapiencia y las estrategias de engagement, retención y fidelización, así como los elementos que nutren la aplicación de un plan de comunicación digital, hallados en la aplicación de los diversos instrumentos planteados y la bibliografía consultada para el marco referencial:

a. Fase 1 perfilamiento – engagement

Ahumada et al. (2023) establecen que el engagement pretende promover la participación

de los grupos de interés, a partir de una interacción personalizada desde diferentes canales de contacto. El Experto Estratégico consultado lo definió como la participación del usuario inscrito con los contenidos del curso (Comunicación personal, 29 de abril de 2025); Mientras que, para el Experto Pedagógico, el engagement se obtiene a través de ese contenido o material adicional que se le proporciona al usuario para engancharlo y hacerlo permanecer (Comunicación personal, 25 de abril de 2025).

Por esto, el perfilamiento de los usuarios puede ser una herramienta para conocer qué los motiva a inscribirse al curso, establecer sus intereses y finalmente, comprender la apropiación de los canales de contacto y herramientas requeridas para la formación, lo que a su vez permite que las comunicaciones con el participante de los MOOC sean asertivas, pero, ante todo, que los contenidos que se envíen conecten con sus expectativas. Es decir, generar un producto de permanencia que movilice al usuario matriculado, que lo haga sentir identificado con la marca, pero que, además, le demuestre que su voz cuenta y es importante para el proyecto, que no es un indicador más.

Por eso, se deben considerar las formas de consumo de información de los usuarios, ya que también son una manera de comprender cuáles son los canales idóneos para conectar con la audiencia. Aunque se considera que el correo electrónico es una buena herramienta para brindar información, las bandejas de Spam y promocionales no son controladas por quien envía el mensaje, lo que puede llevar a que la información no llegue al destinatario a tiempo. Esto también lo expresaron los participantes del grupo focal:

- “Considero importante que exista una comunicación más fluida desde el inicio, y esta puede ser por correo o por WhatsApp una vez que uno ya hace parte del curso”. (Entrevistado 1, Comunicación personal, 14 de mayo de 2025)
- “Las llamadas, muchas veces no puedo contestarlas porque estoy en reuniones u ocupado, entonces las rechazo”. (Entrevistado 5, Comunicación personal, 14 de mayo de 2025)

Para cumplir con esta fase hay que priorizar al usuario y escucharlo a partir del análisis de la información que facilita. Una forma de lograr esto, sería a través de la implementación de un cuestionario previo al inicio del curso, el cual podría estar alojado en la plataforma y su

diligenciamiento sea un prerrequisito para empezar a interactuar con el contenido del MOOC, puesto que, esta data, finalmente debe ser la base para la creación del contenido. En otras palabras, “no se puede satisfacer al consumidor si no se conoce lo que lo conecta o moviliza” (Experto Estratégico en la entrevista, Conversación personal, 29 de abril de 2025).

Por otro lado, lo que plantea el engagement es la creación de comunidad para mantener al usuario interesado, pero desde el respeto y la protección de su información, por lo que se deben considerar los canales que le resulten adecuados y con periodicidades que no lo hagan sentir perseguido. Aquí los grupos de WhatsApp y los canales de difusión pueden ser herramientas que faciliten el acceso a información sobre el curso de manera oportuna.

A partir de lo anterior, se propone que la Fase 1 de perfilamiento está constituida por:

- Un primer contacto con los usuarios matriculados, el cual puede hacerse en la plataforma educativa a través de un cuestionario donde se capte información que arroje sus preferencias, gustos, motivaciones y objetivos, así como los canales que considera adecuados para ser contactado y la periodicidad del contacto.
- Facilitar el acceso a un canal de difusión por curso donde se comparta información como: fechas claves, recordatorios de cierre de actividades e incluso materiales complementarios de estudio. También se deben establecer los canales a través de los cuales el usuario puede contactar a la marca, en caso de que requiera asesoría y soporte técnico.
- Creación de contenido que sea de utilidad para el usuario, en los primeros días de acercamiento y apropiación de la plataforma (tutoriales de ingreso, guía para la entrega de las actividades, tips de estudio, entre otros)
- Por último, contactar por otros canales al usuario que presente deserción temprana, al no haber ingresado al curso o no realizar el cuestionario de perfilamiento.

Esta primera fase podría mitigar la deserción temprana, misma que se da por parte del usuario al no tener claridad respecto al uso de la plataforma o por fallas en el uso de la misma, así como por mensajes que llegan a Spam e incluso, por llamadas en tiempos donde se le dificulta contestar.

b. Fase 2 inicio y acompañamiento - retención

Tras realizar las entrevistas semiestructuradas, se reconoció que, en el caso de @Medellín, existe un vacío en cuanto a la retención de estudiantes en cursos virtuales, el cual requiere comunicaciones diseñadas para atraer el interés de forma permanente y generar una conexión a través del contenido. Al inicio de los cursos es fundamental captar la atención del usuario mediante recursos de valor que lo sorprendan y lo motiven; esto fue definido por el Experto Estratégico como “contenido Wow”, el cual actúa como un gancho emocional que responde a las expectativas de la audiencia y establece una relación inmediata. “Este contenido es conocido en algunas metodologías como “Hero” debido a que deben llamar la atención, respetando las audiencias, pero sorprendiéndolas” (Experto Estratégico, Comunicación personal, 29 de abril de 2025).

Verhoef et al. (2010) respalda dicha postura al señalar que el compromiso del cliente se basa en comportamientos motivados por emociones, lo cual es fundamental para la retención. En el contexto de @Medellín, cuando la I. U. Pascual Bravo implementó estrategias de marketing de retención que incluyeron material gráfico audiovisual diseñado para las redes sociales como Instagram y TikTok, lo que buscaron fue generar un impacto visual y emocional que invitara a la participación activa (I. U. Pascual Bravo 2024). No obstante, se observó que la afectividad de estos contenidos depende de su alineación con el perfil y las expectativas del usuario.

Luego de aplicar ese contenido WOW, el acompañamiento continuo será clave para mantener el interés en los estudiantes. Allí se debe tener una estructura escalonada de recursos, donde se incluyen “contenidos temáticos” para desglosar los conceptos claves del curso y “contenidos aplicados” que muestran su relevancia a nivel práctico, para finalmente, llegar a un “contenido elástico”, es decir, un producto que muestre la utilidad de la formación y que le permita al usuario comprender qué gana con la certificación (Experto Estratégico, Comunicación personal, 29 de abril de 2025).

Para que este plan de contenidos responda a las expectativas del usuario, se deben

considerar los canales de comunicación identificados en la fase de perfilamiento, para después establecer cuáles se ajustan a las necesidades de distribución y que, a su vez, cumplan con los parámetros de uso y apropiación por parte de los participantes de los cursos. Además, desde la mirada del Experto Pedagógico, se deberían humanizar las comunicaciones, para transmitir mensajes personalizados que generen un impacto emocional, con el fin de generar cercanía en el usuario (Comunicación personal, 25 de abril de 2025).

Lo anterior evidencia que, para lograr una comunicación óptima, se deben personalizar los mensajes y diversificarse en una estructura apoyada, también, por las jerarquías que tenga la entidad, es decir, enviar mensajes y contenidos donde la voz la tienen aquellos que lideran el proyecto, pero, donde también prime el relato de los participantes que han culminado con éxito el MOOC.

Se concluye entonces que para la fase 2, la estrategia de contenidos deben ser escalonada y estar encaminada a retener al usuario, primero desde un contenido que capte la atención del matriculado al MOOC, para luego proporcionarle material específico, que lo oriente respecto al desarrollo académico del curso y finalmente, realizar el envío de recursos que le sean útiles y prácticos, durante y después de la formación, para que se mantengan interesados y refuerce la conexión emocional con la marca. Además, se propone que las comunicaciones sean personalizadas, bajo diversos formatos y canales que garanticen inmediatez y cercanía.

c. Fase 3 Cierre y certificación - fidelización

Al analizar los diferentes métodos de investigación, se pudo visualizar que la finalización de un curso y la obtención de un certificado son hitos cruciales que consolidan la experiencia educativa y refuerzan la fidelización del estudiante. En el contexto de los MOOC, el cierre efectivo debe estar acompañado de estrategias de comunicación que motiven a la permanencia y la certificación. Esto es fundamental para generar un vínculo duradero entre el usuario y la plataforma educativa.

Asimismo, las entrevistas semiestructuradas revelaron que el acompañamiento continuo durante el proceso es esencial para garantizar la finalización y posterior certificación. Según

Flores-Bautista et al. (2023) la fidelización surge de la relación de confianza construida a partir de experiencias positivas con el servicio educativo. Por otra parte, se identificó que la motivación personal del estudiante desempeña un rol fundamental en la finalización del curso, ya que en algunos casos, si hay una necesidad por adquirir ese conocimiento o habilidad, es más probable que la participación del usuario sea constante:

- “Lo que me ha llevado a finalizar todos los cursos que he hecho es una necesidad personal... Una necesidad de suplir vacíos de conocimiento, de actualizarme constantemente. El trabajo me exige estar al día, adquirir nuevas habilidades y conocimientos adicionales. Por eso, busco estos cursos con el objetivo de completarlos de forma autónoma, comprometerme con el proceso y aprender lo máximo posible de cada uno”. (Entrevistado 3, comunicación personal, 14 de mayo de 2025).
- “Los factores que me han llevado a desertar están relacionados... con la falta de motivación frente a ciertos procesos... Creo que la forma en que una institución recibe y acompaña a quienes quieren formarse es fundamental”. (Entrevistado 1, comunicación personal, 14 de mayo de 2025).

Los anteriores testimonios reflejan que, aunque la motivación del usuario es clave, los operadores que presten los servicios de educación virtual deben contemplar las motivaciones del usuario, como parte de las estrategias de comunicación que refuercen su compromiso y lo lleven a cumplir con los requisitos de certificación. También los entrevistados destacan que, una de las situaciones que incentivan la inscripción en los MOOC es la necesidad de actualizar los conocimientos y adquirir nuevas habilidades que le permitan avanzar en su entorno laboral, estas observaciones proponen que, para optimizar la finalización de cursos virtuales, las entidades deberían combinar la motivación de los estudiantes con un acompañamiento estructural y continuó, sin olvidar la usabilidad del entorno digital.

Por otra parte, y a partir de las declaraciones del Experto Estratégico, se propone considerar al estudiante de los MOOC como un consumidor al que se le deben satisfacer un conjunto de necesidades, las cuales guardan relación con un grupo de intereses personales y

específicos. Además, se pone en consideración que mantener a un cliente satisfecho, es decir certificado y que se reinscriba a un nuevo curso, es menos costoso que captar uno nuevo Kotler y Keller (2021).

Aquí se resalta el uso de estrategias de fidelización basadas en la satisfacción y la confianza. Esto señala que las plataformas educativas deberían implementar modelos de seguimiento que identifiquen las necesidades del usuario y personalicen las comunicaciones, con el fin de mantener su interés hasta el cierre de los cursos. Para Sapiencia, esto se traduce en querer que el participante reciba una certificación que valide los conocimientos adquiridos, pero que, además, le permita mejorar su condición laboral (Líder @Medellín, comunicación personal, 13 de mayo de 2025). En consecuencia, la Agencia también solicita que, al finalizar el proceso de formación, el usuario cuente con un acompañamiento para la descarga del certificado y el envío de una encuesta de satisfacción, que mida el impacto del proceso desde su perspectiva de cliente (Líder @Medellín, comunicación personal, 13 de mayo de 2025).

Adicionalmente, para esta fase se propone adelantar estrategias que lleven al usuario a finalizar la formación, pero que, a su vez, lo inviten a continuar su ciclo formativo (Experto Pedagógico, Comunicación personal, 25 de abril de 2025). Para ello, se sugiere la implementación de tácticas basadas en la recomendación de cursos complementarios o de nivel subsecuentes al finalizado con éxito. También, se puede considerar el envío de material promocional de las convocatorias nuevas, con fechas especiales, a modo de regalo por el cumplimiento de la formación. Otras acciones pueden ser: incluirlo en una bolsa de empleo, enviarle información de becas para educación formal, generar espacios de networking o asesorías con tutores especializados, entre otros (Experto Estratégico, Comunicación personal, 29 de abril de 2025).

Cabe señalar que, para la fase de certificación y fidelización en los MOOC, se requiere un acompañamiento continuo que combine comunicaciones personalizadas, canales efectivos y estrategias que generen un sentido de pertenencia. Las perspectivas de los usuarios y expertos entrevistados revelaron que, la motivación personal debe complementarse con un acompañamiento institucional que fomente el engagement y evite la deserción. Es así como la certificación actúa como un incentivo tangible que refuerza la confianza y la satisfacción,

elementos claves para la fidelización. Además, se deben considerar formas de atraer nuevamente, ya sea a través de la recomendación de nuevos cursos o mediante espacios que le permitan a la entidad evidenciar el impacto del proyecto en la vida, personal o profesional, del individuo.

6. Guía de comunicación digital para la permanencia

Para la construcción de la guía de comunicación digital y los ítems que la conforman, se realizó una triangulación entre la información dispuesta en el marco referencial, especialmente las que guardan relación con los planes estratégicos de comunicación y los elementos de la comunicación digital.

Asimismo, se articularon las evidencias recopiladas tras la aplicación de las entrevistas semiestructuradas a la líder de @Medellín, la líder de permanencia de Sapiencia, el experto pedagógico y el experto estratégico, las cuales facilitaron la definición y comprensión del alcance de la permanencia, así como la integración de las fases, bajo un modelo de inbound marketing. Por otra parte, las entrevistas con los expertos, el cliente oculto y el grupo focal, nutrieron la propuesta a partir de la identificación de los aspectos de la identidad de marca, los canales de contacto con los usuarios y el tipo de contenido que el usuario espera recibir, como parte de las estrategias de acompañamiento.

Para consultar la guía de comunicación digital para la permanencia se debe remitir al *Anexo 11*.

Finalmente, en la *Tabla 13*. Matriz de trazabilidad, se evidencia la relación entre los ítems que conforman la guía y los hallazgos evidenciados durante la aplicación de los instrumentos:

Tabla 13. Matriz de trazabilidad

Elemento de la guía	Instrumento	Categoría	Evidencia	Interpretación
<p>Definición y alcance de la permanencia</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>—</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder de permanencia Sapiencia • Experto pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> • DEPER • DEFALPER 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el estudiante encuentre sentido y propósito en lo que hace, que no participe en un curso solo por cumplir. • Porque en el fondo entendamos que es para ellos, tiene sentido de pertinencia es cuando ellos están conformes y están bien valorados los cursos y la experiencia. O sea, que en el fondo lo hacemos para el grupo o comunidad, no lo hacemos para el logro de esa meta. 	<p>Dos de los entrevistados expresaron que el objetivo de la permanencia debe ser permitir que el estudiante le encuentre sentido práctico al curso.</p>

<p>Fases de la permanencia</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>—</p> <p>Líder @Medellín</p> <p>- Experto pedagógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ALPER • DEFALPER 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de perfilamiento: se establece un contacto previo con los inscritos, con el fin de profundizar en la información necesaria para la matrícula, aplicar una encuesta de perfilamiento y diagnosticar su motivación para iniciar y terminar con éxito el proceso formativo. Fase de inicio y acompañamiento: se establece un contacto más personalizado, mediante correo electrónico o llamadas, con el objetivo principal de brindar soporte ante cualquier necesidad o 	<p>Tanto en la entrevista con Sapiencia como con el experto pedagógico se habló de fases para la permanencia, cada uno lo abordó desde aspectos técnicos diferentes, pero, que a su vez convergen entre sí y se complementan.</p>
---------------------------------------	--	---	---	---

			<p>dificultad. Fase de cierre y certificación: se le motiva a obtener su certificado mediante la aprobación de las pruebas evaluativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La permanencia pues ya refiere a la lógica que implica que esté activo y permanente en todas las actividades que el proceso requiere y lo termine efectivamente. 	
Presentación de la marca	Entrevista semiestructurada - Experto estrategias digitales	CRICODI	A eso es a lo que comúnmente se le llama un brief, pero para mí ese brief lo construye ese histórico del que hablo, desde su origen. Por eso hago la analogía con una	Para que un operador de servicios pueda llevar a cabo el plan de permanencia, la entidad debe entregar un documento base que contenga los

			<p>hoja de vida: por qué nació, cómo nació, quién fue clave en su nacimiento, y luego proyectarse hacia el futuro. Con eso ya tenemos una base para saber qué tipo de personas queremos atraer, cómo las vamos a retener y cómo vamos a lograr que se fidelicen, que conecten y que se genere ese “engagement”.</p>	<p>aspectos estratégicos de la marca (Nombre, historia, propósito, misión, visión, valores, propuesta de valor, tono y estilo de las comunicaciones, manual de imagen, referencias visuales y verbales.</p>
<p>Establece los indicadores (KPIs)</p>	<p>Entrevista semiestructurada - Líder @Medellín</p>	<p>DEPER - ELCODIMED</p>	<p>El indicador de deserción está entre el 70% y el 80%. El indicador de @Medellín no va por certificaciones, sino por matriculados.</p>	<p>Si bien Sapiencia no mide el impacto de la estrategia de @Medellín por el total de certificados en los cursos, por temas de optimización de recursos públicos, la deserción es una variable que se debe considerar, por eso,</p>

				se adelantan estrategias que fomenten la permanencia.
Canales de comunicación	Grupo focal / Cliente oculto	CARPRECO - ELCODI	<p>Los grupos de WhatsApp son muy útiles para compartir información rápida y directa.</p> <p>Estoy totalmente de acuerdo con los grupos de difusión, porque facilita mucho la comunicación y el flujo de información.</p> <p>Se comunicaron conmigo a través del correo electrónico.</p>	<p>De los 5 participantes del grupo focal, todos estuvieron de acuerdo en que el WhatsApp es una herramienta de comunicación útil en cursos sin acompañamiento de tutor.</p> <p>En el Benchmark se evidencia que las entidades hacen uso del correo electrónico como medio oficial de comunicación.</p>
Tono de las comunicaciones	Cliente oculto /Entrevista semiestructurada - Experto pedagógico	ELPER - ZARESCODI - CRICODI	<p>Se emplea un lenguaje cercano y formal.</p> <p>Luego viene una información de uno a</p>	Se evidenció que las tres entidades emplean un tono continuo en todas sus comunicaciones, aunque en algunos

			<p>pocos, grupos, subgrupos, cohorte, equipo, un poco más focalizada y que veamos que estamos hablándole a varios, no me están hablando a mí.</p> <p>Una comunicación conversacional, dialogal para mí es la clave en este ejercicio.</p> <p>Aunque estamos lejanos que haya una comunicación permanente, frecuente y no la mera cordial saludo y siempre lo mismo y con el mismo formato y la misma lógica, porque entonces ya intuyen el mensaje y no lo miran, no lo enganchan.</p>	<p>casos no es cercano o propositivo.</p>
--	--	--	--	---

<p>Tipos de contenidos</p>	<p>Entrevista semiestructurada - Experto estrategias digitales y Experto pedagógico / Grupo focal</p>	<p>ZARESCODI - CARPRECO</p>	<p>Esta estrategia la llamamos Contempport, porque se basa en estas cuatro puntas: WOW, Temático, Aplicado y Elástico.</p> <p>Utilizar los tres o cuatro temas de estructura organizacional puede ser interesante, que no le hable siempre el tutor, que en algún momento le hable el rector y le dé la bienvenida o el director o el jefe.</p> <p>Pero que se vea como que ay, me escribió fulano, pero personalizado, no es una cosa masiva.</p> <p>Que me regalen recursos útiles, como plantillas, PDFs o cualquier herramienta</p>	<p>Para captar la atención del usuario hay que recurrir al diseño de contenido que sea atractivo y se adapte a sus necesidades y formas de consumo.</p>
-----------------------------------	---	-----------------------------	---	---

			que ayude a organizar o realizar procesos.	
Estrategias tácticas y acciones de engagement	Entrevista semiestructurada - Experto estrategias digitales	ENG	Engagement en un entorno académico probablemente no es un like al curso ni es una visita al curso ni nada, sino es un consumo y una interacción. El engagement yo lo analizaría como la interacción y consumo y participación que tienen cada uno de estos cursos actividades académicas.	Ligado a la permanencia y lo planteado por Sapiencia, el engagement guarda relación con las acciones que se adelantan en la fase (perfilamiento), donde se acompaña al usuario desde el reconocimiento de sus motivaciones.
Estrategias, tácticas y acciones de retención	Entrevista semiestructurada - Experto estrategias digitales	RT	El producto académico tiene que tener todas las características que goza cualquier otro producto y desde ahí, pues establecer como un modelo de seguimiento y	La retención encuentra su símil en la fase 2 dada por Sapiencia (inicio y acompañamiento), donde al ya tener conocimiento del usuario, se procede al diseño de

		<p>retención...primer variable: el interés del usuario el interés del consumidor académico, en este caso, por qué el usuario está interesado y cuáles son esas vertientes o líneas de formación; la segunda variable: qué tanto está consumiendo estas líneas de formación y cada cuánto lo está haciendo; la tercera: es el crecimiento y aplicación que está teniendo esta persona. Para hablar de retención necesitamos conocimiento del usuario. La retención y todo lo que implica requiere mucho conocimiento del usuario o del usuario potencial.</p>	<p>contenido que le resulte atractivo y funcional.</p>
--	--	--	--

<p>Estrategias, tácticas y acciones de fidelización</p>	<p>Entrevista semiestructurada - Experto estrategias digitales</p>	<p>FID</p>	<p>Ofreciendo un segundo momento, una segunda experiencia o un segundo enganche. Y si lo logras es porque ya tienes cautiva tú, vamos a llamar así, masa, grupo y más. Si no vuelve y no le interesa, no es permanencia.</p>	<p>La finalidad de la fidelización en los MOOC es que el usuario complete el curso y se certifique. Esto se relaciona con la fase tres propuesta por Sapiencia (cierre y certificación).</p>
<p>Retorno de la inversión (ROI)</p>	<p>Entrevista semiestructurada - Experto estrategias digitales / Líder @Medellín</p>	<p>ZARESCODI - CARCMED</p>	<p>Una metodología habla de desgastes, posición y consumo, básicamente cuál es el retorno. Si lo llevamos un término tipo Platzi, donde yo pago una suscripción, muchas veces me van a ofrecer otros cursos para seguir consumiendo contenido porque probablemente el desgaste que genera hacer solo un módulo</p>	<p>Los cursos de @Medellín son gratuitos, por lo que su ROI no se mide en ingresos económicos, por eso se propone medir su impacto con variables como el cumplimiento de las metas de la formación planteadas por los usuarios al inicio del MOOC.</p>

			<p>no garantiza un retorno de inversión al ser este el único consumido, ahí yo tendría que consumir cuatro o cinco más para que eso ya me genere un retorno de inversión.</p> <p>Son completamente gratuitos.</p>	
--	--	--	---	--

A continuación, se desglosan los ítems que conforman la propuesta diseñada para estandarizar las estrategias de permanencia en los MOOC:

6.1. Definición y alcance de la permanencia

La primera parte de la guía pretende establecer la definición y alcance de la permanencia, a partir de las expectativas que tiene Sapiencia respecto a la ejecución de las estrategias para incentivar la participación y certificación de los usuarios matriculados en los MOOC. A continuación, se relaciona la delimitación de los términos:

- **Permanencia:** acciones para acompañar al usuario a través de la comprensión de sus intereses o necesidades de conocimiento, con el objetivo de estimular su participación y alcance de la certificación.
- **Alcance:** estrategias de comunicación digital a partir del modelo de

inbound marketing, para comprometer, retener y fidelizar al usuario de los MOOC.

6.2. Elementos estratégicos para la identidad de marca

El segundo ítem a desarrollar, de acuerdo con la ruta establecida por la guía de comunicación digital, son los elementos relacionados con la identidad de la marca, los cuales deberían orientar los objetivos de @Medellín y permitir a los operadores del servicio conocer a la entidad, para diseñar estrategias de permanencia acordes con la realidad del proyecto. Los siguientes ítems deben ser considerados en este apartado:

- Brief u hoja de vida la marca.
- Público objetivo.
- Definición de los objetivos.
- Establecimiento de indicadores (KPIs). (Ver Anexo 12 Glosario conceptual y operativo)
- Indicadores para medir el retorno de la inversión (ROI).
- Recomendación de canales para la comunicación.
- Tono de las comunicaciones.
- Sugerencia de tipos y formatos de contenidos recomendados.

6.3. Estrategias para la permanencia

La última parte de la guía proporciona un mínimo de acciones a ejecutar, con el fin de estandarizar las estrategias que se emplean para la permanencia de los usuarios matriculados a los

MOOC y facilitar la evaluación de las tácticas ejecutadas por los operadores del servicio, con relación al cumplimiento de los objetivos de certificación establecidos por Sapiencia. A continuación, se desglosan algunas de las actividades propuestas:

6.3.1. Estrategias de engagement:

- *Marketing* de contenidos: productos dinámicos y multiformato.
- *Marketing* de contenidos: gamificación básica.
- *Email marketing*: comunicación cercana y personalizada.
- *Marketing* de contenidos: activación de comunidad.

6.3.2. Estrategias de retención:

- Recordatorio carrito de compras: alertas automatizadas y personalizadas.
- *Email marketing*: envío de micrologros visibles y *feedback* positivo.
- *Marketing* de contenidos: gamificación y recompensas intermedias.
- *Marketing* de contenidos: reconocimientos públicos y testimoniales.

6.3.3. Estrategias de fidelización:

- *Retargeting*: segmentación de usuarios inactivos y reactivación.
- *Email marketing*: encuestas de satisfacción y cocreación.
- *Cross-selling* y *Up-selling*: programa de recompensas.
 - *Marketing* de contenidos: productos exclusivos post-curso.

7. Conclusiones

La revisión bibliográfica y conceptual de la investigación, permitió identificar que no existe una definición global de la permanencia en los MOOC, por lo que cada entidad, institución de educación u operador de servicios, puede establecer bajo qué parámetros la aborda. Esto guarda relación con los resultados obtenidos tras la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, donde los cuatro entrevistados dieron perspectivas diferentes de lo que sería el concepto de permanencia en los MOOC. Por lo anterior, se concluye que la guía de comunicación digital para la permanencia en el marco de este estudio debe contener una conceptualización de este término, el cual estará alineado a los objetivos e identidad de la marca. Por otra parte, se evidenció que de los cuatro entrevistados, dos consideran que la permanencia son acciones encaminadas a que el usuario participe de los contenidos académicos diseñados pero desde la comprensión del valor que tiene la certificación para su proyecto de vida.

Adicionalmente, en la entrevista llevada a cabo con el personal de Sapiencia, las dos personas manifestaron que, desde la Agencia, la permanencia se debe desarrollar desde tres fases (perfilamiento, inicio y acompañamiento, cierre y certificación), las cuales se articularon con las respuestas dadas por los expertos pedagógico y de estrategias digitales, los dos entrevistados expresaron que las estrategias de engagement, retención y fidelización, pueden transformarse en un embudo que acompañe al usuario, pero que a su vez, responda a las expectativas e indicadores que tiene el proyecto.

Un limitante del estudio fue que durante la aplicación del cliente oculto no se evidenció la aplicación de las fases propuestas por la Agencia y tampoco se observó el uso de estrategias de comunicación para la permanencia, a partir de esto, la calificación obtenida en la rúbrica del benchmark fue de 33,30 %, es decir, su calificación en una escala de deficiente a excelente fue malo. Pero este panorama no es único de @Medellín; al evaluar el curso de SENA este obtuvo una nota final de 11,15 %, lo que representa que es deficiente en la aplicación de estrategias, finalmente, en el caso de Coursera, el resultado fue de 13,65 %, lo que equivale a deficiente. Lo anterior, permite concluir que, las entidades evaluadas no emplearon tácticas que acompañaran al

usuario y que permitieran conectar con la formación, es decir, dejaron el cumplimiento de las actividades académicas a la autonomía y necesidad del conocimiento que tenga el estudiante.

Por otra parte, el experto en estrategias digitales manifestó que los brief son un elemento importante para la ejecución de los planes de comunicación digital, por lo que este tipo de documentos deben servir como hoja de vida de la entidad, pero a su vez ser una ruta para que el operador conozca las particularidades del proyecto y se garantice una comunicación anclada a la identidad de marca. Este último aspecto, fue evaluado durante el benchmark, allí se evidenció que, de las tres entidades evaluadas, la que obtuvo una mayor nota fue el proyecto (@Medellín con un 11,40 %, seguido por Coursera con un 2,90 %) y por último el SENA, con un 1,85 %. Sin embargo, la calificación alcanzada por el curso de la Agencia fue deficiente, esto, porque no todas las comunicaciones dirigidas a los usuarios contaban con la línea gráfica del proyecto o presentaban novedades en el tono y lenguaje de las comunicaciones.

Al indagar sobre la existencia de un brief de @Medellín, el personal entrevistado de Sapiencia, manifestó que solo se entrega un manual de uso de línea gráfica y al verificar en los documentos de legalización y gestión del convenio 269 de 2024, firmado entre la I. U. Pascual Bravo y Sapiencia, no se pudo detectar ítems relacionados con la entrega de una hoja de vida de @Medellín por parte de la Agencia.

Entre los aspectos estratégicos analizados durante la entrevista adelantada con Sapiencia, se encontró que @Medellín no cuenta objetivos de certificación claros y cuantificables, lo que a su vez afecta el establecimiento de indicadores de medición (KPIs), que permitan evaluar la efectividad de las estrategias desarrolladas y, en consecuencia, no es posible identificar si el retorno de la inversión de recursos públicos (ROI) realizada, tiene un impacto social significativo para los habitantes de Medellín. Esto a su vez, guarda relación con lo expresado por el experto en estrategias digitales, quien menciona que para los proyectos donde hay gratuidad, el ROI podría medirse a partir del impacto social que tiene en esas comunidades, el participar en los MOOC.

Cabe señalar que, de los cinco tipos de canales de comunicación (WhatsApp, llamada, correo electrónico, chat en plataforma y SMS), señalados para la evaluación del benchmark, se encontró las tres entidades consultadas hacían uso del correo electrónico, como medio oficial para contactar al usuario. En cuanto al WhatsApp este solo fue utilizado por el SENA; pero era

administrado por el docente del curso. Esto contrasta con lo expresado por los participantes del grupo focal, donde el 100 % manifestó que el WhatsApp es su medio de contacto preferido para recibir información sobre el curso al que se inscribió. Lo anterior, representa una oportunidad para Sapiencia, quien podría incluir aplicaciones de mensajería instantánea, para acompañar el proceso formativo y fomentar la participación de los usuarios.

Asimismo, tanto el experto pedagógico como el experto en estrategias digitales señalaron la importancia de presentar material complementario multiformato, para retener al usuario. Esto coincide con las respuestas del grupo focal, donde el 100 % de los participantes indicaron que los motiva recibir material complementario a la formación, ya sea, alertas de recordatorio para la entrega de actividades, el cierre de módulos o incluso guías de estudio y material que sirva para aplicar lo aprendido, una vez finaliza el curso.

Finalmente, los hallazgos evidenciados en la aplicación de los instrumentos fueron contrastados con el material bibliográfico que conforma al marco referencia, esto con el fin de establecer una relación entre los componentes de los planes estratégicos de comunicación, con los parámetros dados por los sujetos entrevistados y los ítems que conforman la guía de comunicación digital para estandarizar la permanencia en cursos MOOC. También, se estableció que existen vacíos bibliográficos respecto al éxito o fracaso de emplear elementos de la comunicación digital para la retención y acompañamiento de los estudiantes de este modelo de educación virtual, por eso, la propuesta en sí resulta en una oportunidad para abordar las tácticas que mitiguen la deserción desde un enfoque soportado en las estrategias de comunicación digital, las cuales pretenden la satisfacción de las necesidades del participante de los cursos, pero también pone en consideración el cumplimiento de los indicadores de gestión por certificación que tenga la entidad.

8. Recomendaciones

El análisis de la información recopilada tras la aplicación de los instrumentos metodológicos, particularmente el grupo focal, permitió inferir que las estrategias de comunicación digital pueden ser un factor que fomente la permanencia de los usuarios inscritos a cursos MOOC. Esto, porque el usuario se siente acompañado, aun cuando la formación es autónoma. El envío de material complementario y la ejecución de tácticas como el *inbound marketing*, pueden incentivar al estudiante, al funcionar como recordatorio del compromiso académico adquirido con la inscripción al MOOC.

Esto resulta relevante para la investigación, toda vez que permite identificar uno de los tantos factores que pueden llevar a que el estudiante deserte, lo que repercute negativamente en los objetivos de optimización de los recursos públicos destinados para proyectos de formación MOOC, los cuales, aunque para el estudiante son gratuitos, requieren de una inversión por parte del Distrito de Medellín.

A partir de los resultados obtenidos se recomienda, en primer lugar, que la entidad que oferta los cursos MOOC establezca una definición clara de lo que para ellos implica la permanencia, así como la ejemplificación de las expectativas que se tienen respecto al alcance de las estrategias a ejecutar por parte del operador del servicio. Lo anterior, con el fin de facilitar que los recursos destinados para la retención y acompañamiento de los usuarios sean optimizados.

Asimismo, se sugiere proporcionar a los operadores del servicio un documento tipo brief que contenga los elementos mínimos de identidad de marca, para facilitar al contratista conectar con la esencia, en este caso de @Medellín, lo que implica el diseño de un plan que respete la personalidad de la entidad.

En ese sentido la entidad que oferta los MOOC, en este caso Sapiencia, podría solicitar a los operadores del servicio la entrega de un plan estratégico de comunicación digital, que aborde las estrategias y tácticas que se emplearían para garantizar el seguimiento y acompañamiento de los usuarios, con el fin de alcanzar las metas de certificación establecidas por la Agencia. Estas cifras deben servir a su vez, como indicadores de desempeño, con los cuales @Medellín pueda

medir el retorno de la inversión realizada.

Por otra parte, se propone medir el retorno de la inversión realizada, a través de un seguimiento al logro de los objetivos de la formación, los cuales son expuestos por el usuario en el perfilamiento. Es decir, si un inscrito notificó que el motivo de su matrícula a un curso es un ascenso laboral, pasado un periodo de seis (6) meses la entidad debería hacer un seguimiento a esa persona, para identificar si logró un nuevo puesto de trabajo y en qué grado esa meta se obtuvo gracias al curso realizado. Para medir el impacto social de la inversión de recursos públicos realizada, se recomienda la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Personas que cumplieron sus metas} / \text{Inversión total de recursos públicos}) \times 100$$

Si bien esta alternativa, mide en cifras la inversión realizada, se deben considerar otros elementos de impacto social, que no siempre se ven reflejados en informes cuantitativos. Por esto, se aconseja la recolección de testimonios de los participantes, donde se pueda evidenciar el beneficio que tiene para los habitantes del distrito, proyectos como @Medellín, en temas ligados a la cobertura y acceso a educación de calidad.

Por último, se hace un llamado a la academia para que en futuros procesos se adelanten estudios que puedan nutrir, mediante el análisis de variables cuantitativas y cualitativas, el impacto que puede tener el uso de estrategias de comunicación digital en la permanencia de usuarios de los MOOC.

También se invita a los investigadores a abordar desde otras perspectivas disciplinarias y académicas, alternativas que faciliten la optimización de los recursos públicos en proyectos de formación virtual que sean gratuitos, donde dicha inversión surge de los impuestos captados a los ciudadanos, mismo que participan de la formación, pero que no se apropian de esta, al desconocer la repercusión de la inscripción y no realización del curso, para el presupuesto social.

Referencias

- Aaker, D. A. (2018). *Creating signature stories: Strategic messaging that persuades, energizes and inspires*. Morgan James Publishing.
- Aaker, D., y Joachimsthaler, E. (2002). *Liderazgo de marca*. Planeta DeAgostini Profesional y Formación.
- Abraham, T. H., Finley, E. P., Drummond, K. L., Haro, E. K., Hamilton, A. B., Townsend, J., Littman, A. J., Hudson, T., y Ono, S. S. (2021). A method for analyzing large qualitative datasets: An example from a study of veterans' access to health care. *Health Services Research*, 56(S1), 29–30.
- Adeosun, O., Oladele, R., y Oladipo, B. (2019). The place of information and communication technologies in curriculum design and development. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 15(4), 180–197.
- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI Medellín. (2020, noviembre 3). *Medellín toma el liderazgo en Latinoamérica de la cuarta revolución industrial*. <https://acimedellin.org/medellin-toma-el-liderazgo-en-latinoamerica-de-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - Sapiencia. (2021, abril 8). *@Medellín - Sapiencia*. Sapiencia. <https://sapiencia.gov.co/pages/aroba-medellin>
- Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - Sapiencia. (2023a, enero 8). *Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín: Historia de Sapiencia*. Sapiencia. <https://sapiencia.gov.co/category/agencia-prensa/>

- Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - Sapiencia. (2023b). *Contrato N.º 123 de 2023* [Minuta de contrato]. SECOP II. <https://www.colombiacompra.gov.co/secop/secop-ii/consulte-en-el-secop-ii>
- Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - Sapiencia. (2024a). *Arroba Medellín tiene los cursos más esperados ¡y gratis!* <https://sapiencia.gov.co/arroba-medellin-tiene-los-cursos-mas-esperados-y-gratis/>
- Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - Sapiencia. (2024b). *Matriz comparativa en educación*. <https://sapiencia.gov.co/pages/arroba-medellin/>
- Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - Sapiencia. (2025). *Estrategia de rendición pública de cuentas 2024*. Sapiencia.
- Ahumada Luyando, S., Liberos Hoppe, E., Miranda Villalón, J. A., Núñez Quevedo, Á., y Prieto Valentín, S. (2023). *Consumer engagement: fidelizar clientes en el entorno digital*. ESIC Editorial. <https://www.esic.edu/sites/default/files/2023-05/978-84-19480-76-7%20Consumer%20engagement.pdf>
- Aldana Aldana, L. L. (2022). *Estrategia didáctica apoyada en la gamificación para el control de la deserción en Ambientes Virtuales de Aprendizaje caso UNAD* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].
- Ángel, W., Ramos, R., y Chimbi, L. (2021). Causas de deserción y estrategias de retención en la formación complementaria virtual del SENA. *Vía Innova*, 8(1), 7-18. <https://doi.org/10.23850/2422068X.4029>
- Aparicio Marino, R. (2005). Medios de comunicación y educación. *Revista de Educación*, (338), 85–100. Ministerio de Educación y Ciencia; Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Arango-Forero, G. (2013). Comunicación digital: una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo. *Palabra Clave*, 16(3), 673-697.

- Arena Pública. (2017, 21 de junio). *La educación en línea no es para todos, más del 90% de los inscritos desertan*. <https://www.arenapublica.com/articulo/2017/06/21/6135/cursos-en-linea-estudiantes>
- Argenti, P. A. (2020). *Strategic corporate communication in the digital age*. Routledge.
- Arguedas Negrini, I., y Jiménez Segura, F. (2007). Factores que promueven la permanencia de estudiantes en la educación secundaria. *Actualidades Investigativas en Educación*, 7(3), 1-36. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44770317.pdf>
- Arias, F. (2023). El paradigma pragmático como fundamento epistemológico de la investigación mixta. *Espiraes Revista Multidisciplinaria de Investigación*, 12(2), [11-24]. <https://doi.org/10.54753/eac.v12i2.2020>
- Arroba Medellín. (2023). *Educación continua*. <https://arrobamedellin.edu.co/index.php/programas-academicos/educacion-continua/>
- Ascarza, E., Neslin, S. A., Netzer, O., Anderson, Z., Fader, P. S., Gupta, S., Hardie, B. G. S., Lemmens, A., Libai, B., Neal, D., Provost, F., y Schrif, R. (2017). In pursuit of enhanced customer retention management: review, key issues, and future directions. *Customer Needs and Solutions*, 5(1–2), 65–81.
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación* (Edición electrónica). EUDEBA. <https://avdiaz.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/08/avila-baray-luis-introduccion-a-la-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Barrón Romero, L. C., Alvarado Valera, E. G., Mariscal Haro, E. I., y López Alvarado, N. (2016). *Rúbricas para la evaluación en competencias* (1.ª ed. digital). Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C. <https://tecnocientifica.com.mx/libros/21-R%C3%BAbricas-para-la-evaluaci%C3%B3n-en-competencias.pdf>

- Bates, A. W. (2019). *Enseñar en la era digital: guía para el diseño de la enseñanza y el aprendizaje*. Pressbooks. <https://pressbooks.pub/cead/>
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Fondo de Cultura Económica.
- Bean, J. P., y Metzner, B. S. (1985). A conceptual model of nontraditional undergraduate student attrition. *Review of Educational Research*, 55(4), 485-540.
- Berge, Z. L., y Huang, Y.-P. (2004). A model for sustainable student retention: a holistic perspective on the student dropout problem with special attention to e-learning. *DEOSNEWS*, 13(5), 26. https://www.researchgate.net/publication/237429805_A_Model_for_Sustainable_Student_Retention_A_Holistic_Perspective_on_the_Student_Dropout_Problem_with_Special_Attention_to_e-Learning
- Boragina, M., González Frigoli, M., Miravalle, V., Molteni, J., Platero, C., Poiré, M. J., y Rodríguez Ponte, M. (2021). *El universo de las estrategias y productos comunicacionales: un itinerario posible para recorrerlo, conocerlo, construirlo y disfrutarlo*. Universidad Nacional de La Plata.
- Briones-Veliz, T. G., Carvajal-Avila, D. A., y Sumba-Bustamante, R. Y. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2026–2044. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7926897.pdf>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., y Ilić, A. (2011). Customer engagement. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Bustos Sánchez, A., y Coll Salvador, C. (2010). Los entornos virtuales como espacios de enseñanza y aprendizaje: una perspectiva psicoeducativa para su caracterización y análisis. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(44), 163-184. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v15n44/v15n44a9.pdf>

- Cabello Medina, C., Valdés Valdés, T., y Alfonso García, A. (2021). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2), 1–13. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662021000200005
- Cabero Almenara, J. (2006). La integración de las TIC en la educación: un reto para el siglo XXI. *Revista de Educación a Distancia*, 4(16), 1–24.
- Caldevilla Domínguez, D. (2009). La importancia de la identidad visual corporativa. *Vivat Academia*, (103), 1–26.
- Calva González, J. J. (2020). *Usuarios en diferentes contextos informativos: aspectos teóricos y prácticos*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cambria, A. (2016). La importancia de la comunicación estratégica. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 2, 475–487. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5998262>
- Camián Acosta, N. L. (2023). Desafíos de la educación virtual: análisis de los factores que influyen en el abandono de los estudios en línea. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 1531–1542. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.702>
- Cano, E. (2015). Las rúbricas como instrumento de evaluación de competencias en educación superior: ¿uso o abuso? Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 19(2), 265–280. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56741181017>
- Cano-Vásquez, L. M., y Ángel-Uribe, I. C. (2023). Perspectivas de los estudiantes sobre las experiencias de aprendizaje en un curso virtual y un MOOC. *American Journal of Distance Education*, 37(2), 133–150. <https://doi.org/10.1080/08923647.2023.2202596>
- Cardona Arbeláez, D., Balza Franco, V., Henríquez Fuentes, G., y Torrenegra Barros, Á. J. (2018). *El comportamiento del consumidor: estrategias y tácticas del marketing*. Editorial Universidad Libre.

Carhuacho Mendoza, I. M., Nolazco Labajos, F. A., Sicheri Monteverde, L., Guerrero Bejarano, M. A., y Casana Jara, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Universidad Internacional del Ecuador.

Casartelli, L. V., Prates, M. L., Las Casas, A. L., y Pereira da Silva, R. S. (2017). *A pesquisa de cliente oculto e a prática de seleção dos pesquisadores*. *Revista Científica Hermes*, 17, 61-79. Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa.

<https://www.redalyc.org/journal/4776/477649811004/html/>

Chan, K. P. (2023). *Medición del desempeño organizacional: explicación del proceso de diseño de un conjunto de indicadores clave de rendimiento y discusión de las características de los KPIs efectivos* [Tesis de grado, University of the West of Scotland]. ResearchGate.

<https://www.researchgate.net/publication/379954409>

Ciudadela Universitaria Digital @Medellín. (s.f.). *Educación continua*.

<https://arrobamedellin.edu.co/index.php/programas-academicos/educacion-continua/>

Cobo Dorado, J. P. (2022). *La bitácora como estrategia de enseñanza e instrumento de aprendizaje*. En: Parra Puentes, A. y Carrillo Salazar, M. L. (Eds. científicas). *Herramientas pedagógicas: manual para la creación de textos en el aula*. (pp. 163-177). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. DOI: <https://doi.org/10.35985/9786287501591.8>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s.f.). *Plan de Desarrollo Municipal*. <https://plataformaurbana.cepal.org/es/instrumentos/planificacion/plan-de-desarrollo-municipal>

Concejo de Medellín. (2020). *Acuerdo Municipal 019 de 2020*. *Gaceta Oficial N.º 5387*. Concejo de Medellín.

Concejo de Medellín. (2024). *Plan de desarrollo “Medellín Te Quiere” (2024–2027)*. *Gaceta Oficial N.º 5387*. Concejo de Medellín.

- Congreso de la República de Colombia. (1993, octubre 28). *Ley 80 de 1993 - Gestor Normativo*.
Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>
- Congreso de la República de Colombia. (1994, febrero 0). *Ley 115 de 1994 - Marco Legal. Sistema de Educación en Colombia*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Cortés Quesada, J. A., y Abellán Guzmán, C. (2025). Descripción y análisis del uso de WhatsApp como canal de difusión de noticias: el caso de Antena 3 Noticias e Informativos Telecinco. *Doxa Comunicación*, (41).
https://www.researchgate.net/publication/388030647_Descripcion_y_analisis_del_uso_de_WhatsApp_como_canal_de_difusion_de_noticias_el_caso_de_Antena_3_Noticias_e_Informativos_Telecinco
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Crehana. (2025). *Sobre nosotros*. <https://www.crehana.com/sobre-nosotros/>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias González, J., Flores Limo, F. A., y Balmaceda Flores, C. A. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes* (J. Arias González, Dir. y Rev.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi. Perú.
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- De la Guardia, C. (2015). *Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al Internal Branding: Propuesta de un modelo teórico* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Universitat Autònoma de Barcelona.
<https://ddd.uab.cat/record/130261>

- Delgado Santa Gadea, K., Gadea, W. F., y Vera-Quiñonez, S. (Coords.). (2018). *Rompiendo barreras en la investigación*. Editorial UTMACH.
https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/15178/La_utilizacion_de_una_metodologia_mixta.pdf?sequence=2
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). *Concepto 041691 de 2024 – Gestor Normativo*. Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=238136>
- Donoso, S., y Schiefelbein, E. (2007). Análisis de la deserción en la educación superior en Chile: factores asociados y políticas de retención. *Estudios Pedagógicos*, 33(1), 7-27.
- Durán Jiménez, D. D. (2019). Instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos frente a la investigación mixta o complementaria. *Consensus - Santiago*, 3(2), 41–56.
<https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/33>
- Echeverría G., G. (2005). *Apuntes docentes de metodología de investigación: análisis cualitativo por categorías*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Escuela de Psicología.
- Elejalde, L. L. B. (2023, mayo 12). El 64 % de los empleadores no encuentra talento calificado. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/empleo-el-64-de-los-empleadores-no-encuentra-talento-calificado-582769>
- Escudero Bué, I. (2020). *Administración eficiente de los recursos públicos asociados a la contratación pública en el marco de la gestión de resultados para el desarrollo* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Universidad Andina Simón Bolívar.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7324/1/T3199-MDA-Escudero-Administracion.pdf>
- Espinoza, M. A., y Gallegos, D. P. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 40(37), 16.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/19403716.html>

- Espinoza, O., y González, L. E. (2015). Equidad en el sistema de educación superior de Chile: Acceso, permanencia, desempeño y resultados. En Educación superior en Chile: Un estado del arte (pp. 131-169). Quality Assurance Agency for Higher Education.
- Espitia, B. C. R. (2022, diciembre 26). Empresas entran en onda de la capacitación: Esto ofrecen a empleados. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/aprendizaje-virtual-la-nueva-onda-entre-empresas-y-empleados-576162>
- Estrada-Molina, O., y Fuentes-Cancell, D. R. (2022). El engagement y la deserción en los MOOCs: revisión sistemática. *Comunicar*, 70(XXX), 111-124. <https://doi.org/10.3916/C70-2022-09>
- Fan, J., y Bond, T. (2016). Using MFRM and SEM in the validation of analytic rating scales of and English speaking assessment. En Q. Zhang (Ed.), Pacific Rim Objective Measurement Symposium (PROMS) 2015 Conference Proceedings (pp. 29–50). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-1687-5_3
- Ferguson, R., y Clow, D. (2015). Examining engagement: analysing learner subpopulations in Massive Open Online Courses (MOOCs). In *Proceedings of the Fifth International Conference on Learning Analytics and Knowledge (LAK '15)* (pp. 74–83). ACM. <https://doi.org/10.1145/2723576.2723606>
- Fernández de Morgado, N. (2009). Retención y persistencia estudiantil en instituciones de educación superior: una revisión de la literatura. *Innovaciones Educativas*, 11(15), 25-40.
- Flores-Bautista, P. A., Jiménez-DeLucio, J., Rojo-Cisneros, S. J., y Sánchez-Ayala, J. A. (2023). Comprendiendo la fidelización de estudiantes en la educación secundaria: un análisis teórico. *Xikua: Revista Científica de la Universidad de Tlaxcala*, 11(22), 65–81. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v15n44a9.pdf>
- Forbes Staff. (2023, diciembre 7). *La educación online: un negocio de 840 mil millones de dólares que no estás aprovechando*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2023/12/07/negocios/la-educacion-online-un-negocio-de-840-mil-millones-de-dolares-que-no-estas-aprovechando>

- Fuentes-Gutiérrez, V., García-Domingo, M., y Aranda-López, M. (2017). Grupos de clase; grupos de WhatsApp. Análisis de las dinámicas comunicativas entre estudiantes universitarios. *Prisma Social*, (18), 144–171. <https://revistaprismasocial.es/article/view/1448>
- Gallego Roji, M. L. Aznar Santiago, J. A. y Medianero Sánchez, M. V. (2016). *Manual: plan e informes de marketing internacional (UF1783)*: (ed.). Editorial CEP, S.L. <https://elibro-net.consultaremota.upb.edu.co/es/lc/bibliotecaupb/titulos/51100>
- García Heredia, A. (2012). *Aspectos generales de los ingresos públicos* [Módulo de estudio]. Universitat Oberta de Catalunya. https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/67907/5/Ingresos%20p%C3%BAblicos_M%C3%B3dulo%201_Aspectos%20generales%20de%20los%20ingresos%20p%C3%BAblicos.pdf
- García-Peñalvo, F. J., Fidalgo-Blanco, Á., y Sein-Echaluce, M. L. (2017). Los MOOC: Un análisis desde una perspectiva de la innovación institucional universitaria. *La cuestión universitaria*, 9, 117-135.
- Gómez-Bayona, L., Arrubla-Zapata, J. P., Aristizábal-Valencia, J., y Restrepo-Rojas, M. J. (2020). Análisis de las estrategias de marketing relacional en instituciones de educación superior de Colombia y España. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 343-359. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.09>
- Gómez-Llanos, E., y Durán-Barroso, P. (2020). Learning design decisions in Massive Open Online Courses (MOOC) applied to higher education in civil-engineering topics. *Sustainability*, 12(20), 8430. <https://doi.org/10.3390/su12208430>
- González-Nieto, N. A., y Rodríguez-Hernández, C. F. (2023). Educación superior y retención estudiantil: retos de la universidad contemporánea. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 24, e31018. <https://doi.org/10.14201/eks.31018>

- González Soriano, F. J., Cabrera Jara, C. A., y Piguave Gordillo, L. S. (2017). Servicio al cliente en el Ecuador. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 1(5), 559–577. <https://doi.org/10.26820/recimundo/1.5.2017.559-577>
- González, Á., Casaravilla, A., y Fernández, T. (2017). Aproximación al abandono en los cursos online masivos y gratuitos MOOC. *Universidad Nacional de Córdoba*. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1682>
- González, A., y Carabantes, D. (2017). MOOC: Medición de satisfacción, fidelización, éxito y certificación de la educación digital. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 20(1), 105-123. <https://www.redalyc.org/journal/3314/331450972006/html/>
- Gonzalez, P. (2017). Aprendizajes Adquiridos Investigación Cualitativa. Disponible en: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/2580>
- Gordillo, A. (2017). *Tratado de derecho administrativo y obras selectas: parte general* (1ª reimpr.). Fundación de Derecho Administrativo. https://www.gordillo.com/pdf_tomo1/tomo1.pdf
- Groenland, E. (2018). Employing the matrix method as a tool for the analysis of qualitative research data in the business domain. *International Journal of Business and Globalisation*, 21(1), 119–134.
- Guajardo Leal, B. E., y Gallardo Córdova, K. E. (2021). Compromiso, motivación y persistencia de participantes en xMOOC. *RED. Revista de Educación a Distancia*, 21(66), Art. 10. <https://doi.org/10.6018/red.440241>
- Guevara Albán, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., y Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

- Guitart Tarrés, L., y Núñez Carballosa, A. (2012). *La subcontratación logística* [Módulo de estudio]. Universitat Oberta de Catalunya.
https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/71186/1/Supply%20Chain%20Management_M%C3%B3dulo%20La%20subcontrataci%C3%B3n%20log%C3%ADstica.pdf
- Hamilton, I., y Swanston, B. (2024, marzo 7). *Are free online courses worth it?* Forbes Advisor.
<https://www.forbes.com/advisor/education/career-resources/value-of-free-online-courses/>
- Hammer, M., y Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. *HarperBusiness*. https://sohailumar.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/03/reengineering_the_corporation-clean.pdf
- Hamui-Sutton, A., y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(1), 55–60. <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n5/v2n5a9.pdf>
- Hasan, R., Palaniappan, S., Mahmood, S., Shah, B., Abbas, A., y Sarker, K. (2019). Enhancing the teaching and learning process using video streaming servers and forecasting techniques. *Sustainability*, 11(7), 2049. <https://doi.org/10.3390/su11072049>
- Hernández Sampieri, R. (2023). *Metodología de la investigación Plus*. McGraw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.consultaremota.upb.edu.co/?il=34866>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill Interamericana Editores. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hew, K. F., y Cheung, W. S. (2016). Students' and instructors' use of massive open online courses (MOOCs): Motivations and challenges. *Journal of Computing in Higher Education*, 28(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s12528-016-9127-8>

- Hew, K. F., y Cheung, W. S. (2020). Evaluating the impact of MOOCs on retention and student engagement: a systematic review. *Educational Research Review*, 33, 100-124.
- Himmel, E. (2002). Modelo de análisis de la deserción estudiantil en la educación superior. *Calidad en la Educación*, (17), 91-109.
- Hoyos Ballesteros, R. (2009). *La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: "El cliente incógnito"*. Revista Colombiana de Marketing, 8(13), 35-41. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/109/10926778002.pdf>
- Huergo, J. A. (Ed.). (2000). *Comunicación/educación: ámbitos, prácticas y perspectivas* (1^{er} éd.). Siglo del Hombre Editores; Universidad Central - DIUC.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística* (2^a ed.). Sygal e Instituto Universitario de Tecnología Caripito.
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2024). *Informe final convenio interadministrativo No. 269 de 2024*. SECOP II. <https://www.colombiacompra.gov.co/secop/secop-ii/consulte-en-el-secop-ii>
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2024). *Instructivo de seguimiento a desempeño de estudiantes*. <https://www.colombiacompra.gov.co/secop/secop-ii/consulte-en-el-secop-ii>
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2024). *Reporte de finalización de cursos y certificaciones*. <https://www.colombiacompra.gov.co/secop/secop-ii/consulte-en-el-secop-ii>
- Jenkins, S. (2008). *The truth about email marketing*. FT Press.
- Jiménez, I., Fernández, O. E., y Almenárez, F. T. (2020). Diseño pedagógico adaptativo para el desarrollo de MOOC: una estrategia para el desarrollo de competencias en contextos corporativos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, e16. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e16.2192>

- Josemaría, J. A., y Monfort de Bedoya, A. (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica [Digital]*. En Google Books (2.^a ed.). ESIC.
- Kapferer, J.-N. (2019). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento. *Harvard Business Review*.
https://www.researchgate.net/publication/298043780_The_Balanced_Scorecard_measures_the_drive_performance
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Holt, Rinehart and Winston.
https://archive.org/details/foundationsofbeh0000kerl_x7k9
- Kirberg, A. S. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Ecoe Ediciones.
- Kizilcec, R. F., Saltarelli, A. J., Reich, J., y Cohen, G. L. (2017). Closing global achievement gaps in MOOCs. *Science*, 355(6322), 251–252. <https://doi.org/10.1126/science.aag2063>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.). Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013.). *Fundamentos del marketing*. Universidad Tecnológica Nacional.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed., edición global). Pearson Educación.
https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n

- Kotler, P., y Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Lenka, U., Suar, D., y Mohapatra, P. K. J. (2015). Customer satisfaction and loyalty: a study of Indian retail banking. *Indian Journal of Marketing*, 45(10), 7–21.
- Llopis Sancho, E. (2019). Herramientas del márketing estratégico. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (156), 22 - 23.
- Llorente Alonso, C. (2019). *Marketing educativo: captación y fidelización de alumnos*. ESIC Editorial.
- López Jiménez, D. F. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2ª ed.) [Libro digital]. María Cristina Ocampo Villegas.
- López-Meri, A., Marcos-García, S., y Casero-Ripollés, A. (2015). Convergencia tecnológica y participación ciudadana en los nuevos entornos digitales. *Comunicar*, 23(45), 43–51. <https://doi.org/10.3916/C45-2015-05>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En C. Lopezosa, J. Díaz-Noci y L. Codina (Eds.), *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social* (n.º 1, pp. 88–97). DigiDoc – Universitat Pompeu Fabra. <https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.08>
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2007). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (6ª ed., L. E. Pineda Ayala, Trad.). Pearson Educación. (Trabajo original publicado en inglés). <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Macleod, L. (2013). Making SMART goals smarter. *Physician Executive*, 38, 68–70, 72.
- Manes, J. M. (2023). *Estrategias de marketing digital y relacional para captar y retener estudiantes virtuales*.

- Marauri, P. M. (2014). La figura de los facilitadores en los Cursos Online Masivos y Abiertos (COMA/MOOC): nuevo rol profesional para los entornos educativos en abierto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 17(1), 35-67.
<https://www.redalyc.org/pdf/3314/331429941003.pdf>
- Martín Jiménez, M. (2019). *Marketing digital*. Alfaomega Grupo Editor / Marcombo.
- Martín Tirado, R. (2015). El concepto de entidad pública en el ordenamiento jurídico peruano y su incidencia en el régimen de organización de la administración pública. *Revista Derecho y Sociedad*, 44.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/13218/13829>
- Martínez Restrepo, H., y Tobón Arteaga, J. F. (2021). *Modelo de clasificación de contenidos orientado hacia la conversión como estrategia de marketing digital en ecosistemas digitales* [Tesis doctoral, Universidad EAFIT].
- Martínez Rodríguez, P. (2024). *Marketing psicológico: diseña el buyer persona de tu marca*. ESIC Editorial.
- Martínez, J., y Gómez, L. (2020). *Comunicación digital estratégica: Teoría y práctica*. Editorial Universitaria.
- Martínez, M. (1999). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.
<https://profeinfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/06/investigacion-cualitativa-etnogr%C3%A1fica.pdf>
- Matos-Cámara, R. F., y Matos-Cámara, M. R. (2021). El marketing relacional educativo y las nuevas tecnologías como determinantes del desempeño académico del alumno. *CIENCIA ergo-sum*, 28(2).

- Moreno Freites, Z., y Ziritt Trejo, G. (2019). Redes sociales como canales de digi-impacto en la participación ciudadana. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(Esp. 3), 30–45.
<https://www.redalyc.org/journal/279/27961483003/html/>
- Moschini, S. (2012). *Claves del marketing digital*. Ebooks de Vanguardia.
- Múnera Zapata, E., López Durán, K., y Restrepo Delgado, G. M. (2023). *Diseño de una estrategia pedagógica para impactar la permanencia en programas virtuales de educación superior: un enfoque en el fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes* [Tesis de maestría, Universidad de San Buenaventura].
- Muñoz Yáñez, M. J. (2021). Guía de conceptos en investigación para el académico UGM. Universidad Gabriela Mistral.
https://www.ugm.cl/ugm/site/docs/20210511/20210511125702/guia_investigacion_ugm_2021.pdf
- Muñoz, B. (2020, April 13). Imagen corporativa para pymes: consejos básicos. *Pymes Go Digital*.
- Naranjo Segura, J. C. (2020). La bitácora como estrategia didáctica en el curso de ‘Introducción a la Pedagogía’ de la Universidad de Costa Rica durante la crisis del COVID-19. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 213–227.
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3147/3981>
- Naranjo, F. (2020). *Inbound marketing 2020: conoce los principales beneficios de implantar una estrategia de inbound marketing en tu empresa* (Vol. 1). Observatorio Digital.
- Núñez, R. A. (2011). *La construcción de la relación cliente-empresa en la era digital: prácticas, oportunidades y desafíos*. Universidad Autónoma de México.
<https://dialnet.unirioja.es/documento2023.v3n2.67>

- Okuda Benavides, M., y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (1), 118–124.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>
- Orellana, D., Segovia-García, N., y Rodríguez-Cánovas, B. (2020). El abandono estudiantil en programas de educación superior virtual: revisión de literatura. *Revista de la Educación Superior*, 49(194), 47-64.
- Orihuela, J. L. (2007). La ética y el derecho en la Web 2.0: cuando los usuarios crean los contenidos. *La ética y el derecho en la sociedad de la información y la comunicación*.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2539813>
- Orjuela Castro, J. A., Castro Ocampo, Ó. F., y Suspés Bulla, E. A. (2005). Operadores y plataformas logísticas. *Tecnura*, 8(16), 115-127. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
<https://www.redalyc.org/pdf/2570/257020406011.pdf>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Padilla Rodríguez, B. C., Armellini, A., y Rodríguez Nieto, M. C. (2020). Learner engagement, retention and success: why size matters in massive open online courses (MOOCs). *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 35(1), 46-62.
<https://doi.org/10.1080/02680513.2019.1665503>
- Padilla-de-la-Torre, M. R., Medina-Mayagoitia, N. I., y Cervantes-Velázquez, M. R. (2021). La pregunta de investigación en los estudios de medios. De la identificación de vacíos al cuestionamiento del conocimiento existente. *Comunicación y Sociedad*, e7966.
<https://doi.org/10.32870/cys.v2021.7966>
- Paricio, J. (2017). El diseño de la enseñanza en la educación superior: cómo mejorar la docencia en universidades e instituciones de educación superior. *Debats. Revista de Cultura, Poder i Societat*, 131(2), 73-91.

- Park, J. H., y Choi, H. J. (2009). Factors influencing adult learners' decision to drop out or persist in online learning. *Journal of Educational Technology y Society*, 12(4), 207-217.
<https://www.jstor.org/stable/pdf/jeductechsoci.12.4.207.pdf>
- Parmenter, D. (2009). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs (2.ª ed.). John Wiley y Sons. https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf
- Pickard, L. (2025, January 8). *Massive list of MOOC platforms around the world in 2025 — Class Central*. The Report by Class Central. <https://www.classcentral.com/report/mooc-platforms/>
- Pilco, R. G. (2019). *Segmentación de mercados y posicionamiento: elementos claves para el éxito de una estrategia de marketing*.
- Pillay, J., Gaudet, L. A., Saba, S., Vandermeer, B., Ashiq, A. R., Wingert, A., y Hartling, L. (2024). Development of a method for qualitative data integration to advance implementation science within research consortia. *Systematic Reviews*, 13(1), 289. <https://doi.org/10.1186/s13643-024-02681-3>
- Pintado Blanco, T., y Sánchez Herrera, J. (Coords.). (2024). *Imagen corporativa: cómo influye en la gestión empresarial* (3.ª ed.). ESIC Editorial.
- Pont Vidal, J. (2013). Metodología comparativa y estudio de caso. Núcleo de Altos Estudios Amazónicos (NAEA), Universidad Federal de Pará.
<https://periodicos.ufpa.br/index.php/pnaea/article/view/11320/7790>
- Poy, R., y Gonzales-Aguilar, A. (2014). Factores de éxito de los MOOC: algunas consideraciones críticas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E1), 105–118.
- Pulizzi, J. (2012). *Epic content marketing: how to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less*. McGraw-Hill Education.

Quintana, M., y Gil, J. E. (2015). Rúbricas como método efectivo de valoración en la evaluación del aprendizaje. *Economía y Desarrollo*, 16(3), 5–13.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7028385>

Quintero-Guasca, R. E., Avellaneda-Nieves, M., Cristancho-García, M., y Sánchez-Medina, I. I. (2021). Permanencia estudiantil en programas de posgrado e-learning: un caso de estudio.

Formación Universitaria, 14(3), 17-24. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000300017>

Raworth, K., Magrath, J., y Walsh, M. (2012). Realizar entrevistas semi-estructuradas. Oxfam GB.

<https://www.researchgate.net/publication/332753375>

Renobell, V. (2005). *Hipervisibilidad y sociedad digital: la transformación de la imagen fotográfica en la sociedad del conocimiento y la comunicación digital* [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=52712>

Resa, S. (2004). La hora de la verdad para los operadores logísticos. *Distribución y Consumo*,

(marzo-abril), 59-67. https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/10/operadores_logisticos.pdf

Revella, A. (2015). *Buyer personas: how to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. John Wiley y Sons.

Ríos Pacheco, E. F., Páez Quintana, H. A., y Barbosa Trigos, J. F. (2020). *Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento*. REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía.

Rizo, M. (2008). Pragmatismo, sociología fenomenológica y comunicología: acción y comunicación en William James y Alfred Schütz. *Razón y Palabra*, 13(64).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520727004>

Rodríguez-Granobles, M. E., Castro-Martínez, J. A., y Estévez-Nénninger, E. H. (2015). Abandono temprano en estudiantes universitarios: un estudio de cohorte sobre sus posibles causas.

Uniciencia, 29(1), 19-36.

- Rodríguez, J. L. (2007). Comunidades virtuales, práctica y aprendizaje: elementos para una problemática. *Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 8(3), 6–22.
- Ropa Carrión, B. (2014). Administración de la calidad en los servicios educativos. *Horizonte de la Ciencia*, 4(6), 67–73.
<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/211/222>
- Rosenthal, R., y Rosnow, R. L. (2008). *Essentials of behavioral research: methods and data analysis* (3rd ed.). McGraw-Hill.
<https://www.socialpsychology.org/download/111533/EssentialsofBehavioralResearch.pdf>
- Rueda-Deisy, C., y Moreno-Farías, B. E. (2023). Factores y estrategias para la permanencia estudiantil en un programa tecnológico de educación a distancia. *VII Simposio Internacional de Formación de Educadores (Sifored, 2023)*.
- Sandoval-Orellana, C., Morales-Chan, M., Hernández, R., y Amado-Salvatierra, H. R. (2023). Estrategias para la reducción de la deserción en los MOOC: experiencia del MOOC Marketing Digital. *Galileo University*.
- Sarmiento, A., y Reinoso, L. (2021). *Engagement académico: un elemento clave en la educación virtual*. [Falta el nombre de la revista o editorial].
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva* (1.a ed.). Gedisa.
- Scolari, C. (2010). Convergencia, medios y educación. En *RELPE*.
https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/27098/Scolari_RELPE_Conv.pdf
- Scott, D. M. (2007). *The new rules of marketing and PR: how to use news releases, blogs, podcasting, viral marketing, and online media to reach buyers directly* (1.a ed.). Wiley.

[https://books.google.com.co/books/about/The New Rules of Marketing and PR.html?id=b1j4_Z7tst0C&redir_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/The+New+Rules+of+Marketing+and+PR.html?id=b1j4_Z7tst0C&redir_esc=y)

SECOP-II. (s.f.). *Plataforma de contratación pública de Colombia*.

<https://colombiacompra.gov.co/secop-ii>

Secretaría de Educación de Medellín. (2021, octubre 8). El sector educativo de Medellín se une para consolidar el distrito de ciencia, tecnología e innovación. *Secretaría de Educación de Medellín*. Recuperado el 27 de noviembre de 2021 de <https://www.medellin.edu.co>

Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku.

Senlle, A., y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://www.estadisticaparalainvestigacion.com/wp-content/uploads/2017/12/Calidad-en-Los-Servicios-Educativos-Senlle-AndrA-c-s-Author.pdf>

Serrano Gómez, L., y Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224899002>

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (2023). *Informe de cifras estadísticas SENA: septiembre 2023*. SENA. <https://www.sena.edu.co/Paginas/Inicio.aspx>

Shah, D. (2023). By the numbers: MOOC statistics in 2023. *Class Central*.

<https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2023/>

Sixto-García, J., López-García, X., y Gómez de la Fuente, M. C. (2021). La mensajería instantánea como fuente informativa en la comunicación organizacional: WhatsApp Business en México y España. *Comunicación y Sociedad*, e7679.

<https://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/index.php/comsoc/article/view/e7679>

- Soria Campo, N., y Díaz Chica, Ó. (2015). Modelos de comunicación en entornos digitales y online: los blogs y los bloggers como herramientas clave. Universidad San Jorge.
<https://www.researchgate.net/publication/345504254>
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon: el branding del futuro*. Gestión 2000.
- Suárez Zozaya, M. H. (2013). Los estudiantes como consumidores: acercamiento a la mercantilización de la educación superior a través de las respuestas a la Encuesta Nacional de Alumnos de Educación Superior (ENAES). *Perfiles Educativos*, 35(139), 92–109.
- Suárez, I. T., Varguillas, C. S., y Ronceros, C. (2022). Técnicas e instrumentos de investigación: diseño y validación desde la perspectiva cuantitativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. <https://doi.org/10.46498/upelipb.lib.0013>
- Sullivan, F. C. (2019, April 28). Let's talk about brand personality, voice, and tone. *Medium*.
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*. Esic.
- Tamayo, G. (2001). Diseños muestrales en la investigación. *Semestre Económico*, 4(7), 1–14. Universidad de Medellín. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5262273>
- Temporal, P. (2019). *Branding for the public sector: creating, building and managing brands people will value*. Wiley.
- Tinto, Vincent (2012). *Completing college: rethinking institutional action*. The University of Chicago Press. Chicago: University of Chicago Press.
- Tironi, E., y Cavallo, A. (2011). *Comunicación estratégica y política: claves y desafíos en la era digital*. Taurus.
- Torres Taborda, S. L., y Martínez Meneses, E. J. (2021). Diseño del programa C+Constante para promover la permanencia y graduación estudiantil en programas virtuales. En J. H.

Betancourt Cadavid (Comp.), *Investigación en pedagogía y educación: Reflexiones, retos y proposiciones* (pp. 161-176). Corporación Universitaria Americana.

Torres, A. (2021). El transitar en la investigación cualitativa: un acercamiento a la triangulación. *Revista Scientific*, 6(20), 275-295, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.20.15.275-295>

Tovar, L. A. R. (2015). Capítulo 6: la definición de variables o categorías de análisis. *LA Tovar, ¿Cómo hacer una tesis?*, 107-118.

Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L., y García-Durán, R. (2012). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 1(2), 90-95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733230009>

Velázquez Ortiz, Y., y González Medina, L. A. (2022). Factores asociados a la permanencia de estudiantes universitarios: caso UAMM-UAT. *Revista de la Educación Superior*, 46(184), 117-135. <https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v46n184/0185-2760-resu-46-184-117.pdf>

Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., y Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247–252. <https://doi.org/10.1177/1094670510375461>

Villamizar, D. (2024, septiembre 30). Medellín, la ciudad con menor tasa de desempleo en Colombia. *El Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com>

Wilson, A. (2019). *Marketing research: an integrated approach* (4th ed.). Pearson.

World Population Review. (2024). *Medellín, Colombia population 2024*. Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de <https://worldpopulationreview.com/cities/colombia/medellin>

Yepes Cuervo, J. F. (2006). Apuntes sobre comunicación digital. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 19. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194220467012>

Young, S. M., y Wardhaugh, J. (2023). Benchmarking process and its relationship with organizational performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 11(2), 1–16.

Anexos

Anexo 1 – [Documentos contrato 269 de 2024](#)

Anexo 2 – [Formato Guía de Preguntas](#)

Anexo 3 – [Formato Bitácora](#)

Anexo 4 – [Formato Rúbrica](#)

Anexo 5 – [Matriz Comparativa](#)

Anexo 6 – [Entrevista Semiestructurada](#)

Anexo 7 – [Cliente Oculto](#)

Anexo 8 – [Benchmark](#)

Anexo 9 – [Grupo Focal](#)

Anexo 10 – [Matriz de Análisis](#)

Anexo 11 – [Guía de comunicación](#)

Anexo 12 – [Glosario conceptual y operativo](#)

Anexo 13 – [Consentimiento informado y formulario](#)