

**MONOGRÁFICO LAS TIC EN LA UNIVERSIDAD:  
estrategia y transformación**

Josep M. Duart  
Francisco Lupiáñez  
*Coordinadores*

# Sumario

<b>La perspectiva organizativa del e-learning. Introducción</b>	<b>01</b>
<i>Josep M. Duart y Francisco Lupiáñez</i>	
<b>E-strategias en la introducción y uso de las TIC en la universidad</b>	<b>05</b>
<i>Josep M. Duart y Francisco Lupiáñez</i>	
<b>Dirección, administración y organización de proyectos de e-learning</b>	<b>32</b>
<i>Jorge Ruiz Valdés</i>	
<b>Planificación de la enseñanza semipresencial: una experiencia de posgrado</b>	<b>44</b>
<i>Javier Nó</i>	
<b>La formación de profesores universitarios para la flexibilidad curricular mediante estrategias virtuales</b>	<b>55</b>
<i>Luz María Nieto Caraveo y Mario Díaz Villa</i>	
<b>Tareas del docente en la enseñanza flexible (el caso de UNAB Virtual)</b>	<b>74</b>
<i>Manuel Antonio Unigarro Gutiérrez y Maritza Rondón Rangel</i>	
<b>Economías del e-learning en la enseñanza superior: estrategias de implantación</b>	<b>85</b>
<i>Raymond G. Taylor y Javier Osorio Acosta</i>	
<b>Gestión y administración del e-learning en la universidad. Conclusiones</b>	<b>100</b>
<i>Josep M. Duart y Francisco Lupiáñez</i>	
<b>Cátedra UNESCO de e-learning de la UOC</b>	<b>107</b>
<b>Créditos</b>	<b>109</b>

## La perspectiva organizativa del *e-learning*. Introducción

Josep M. Duart  
Francisco Lupiáñez

La realidad del *e-learning* es compleja. Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), y especialmente Internet, han abierto nuevas perspectivas en el horizonte de la educación en el siglo XXI. El uso de la tecnología no es nuevo en educación, pero las transformaciones que las TIC están introduciendo en los procesos de enseñanza y de aprendizaje nos plantean nuevos escenarios que condicionan todos y cada uno de los elementos propios de cualquier proceso formativo. Sin embargo, la complejidad del *e-learning* no reside en la novedad de los escenarios que se configuran, ni tan sólo en el uso intensivo de la tecnología, sea cual sea ésta, sino en el hecho de que esta nueva modalidad de enseñanza-aprendizaje es el resultado de la contextualización de un proceso coherente de relación entre diversos factores con la finalidad de satisfacer unas nuevas demandas sociales. Y ¿cuáles son esos factores? Son tres: el modelo educativo, el tecnológico y el organizativo; dicho de otra forma, es la definición del marco más adecuado para la satisfacción de las demandas educativas y formativas a partir de la relación coherente entre una concepción educativa, una tecnología disponible y una organización que la haga posible.

La perspectiva organizativa del *e-learning* es el resultado del análisis de los procesos de enseñanza-aprendizaje mediados por las TIC desde la visión de la organización educativa. Las perspectivas educativa y tecnológica, al igual que la social que determina el contexto, son también piezas clave en el entramado de la definición coherente del proceso educativo. Pero, si bien los modelos educativos y los tecnológicos han sido objeto de intensos debates entre expertos en distintos foros académicos, no

ha ocurrido lo mismo con la perspectiva organizativa, al menos en el marco de las instituciones educativas. Las empresas y las corporaciones empresariales, así como las asociaciones de proveedores de formación para la empresa, han realizado diferentes eventos en los que se analizan diversos aspectos de la perspectiva organizativa del *e-learning* para el mundo empresarial. Pensamos que, aunque a menudo podemos trasladar reflexiones y experiencias del mundo empresarial al educativo, existen ya numerosas experiencias –que conducen a relevantes aprendizajes sobre organización– en el mundo de las instituciones educativas. De ahí la idea de elaborar este monográfico a partir de la exposición de experiencias, casos e incluso estudios sobre modelos de organización del *e-learning* como aportación para la reflexión y el análisis de la comunidad investigadora, así como de los académicos que a través del ejercicio de tareas de dirección institucional tienen la responsabilidad de liderar los procesos de introducción y de uso del *e-learning* en la universidad.

### DEFINIR, DIRIGIR Y PLANIFICAR LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA LAS TIC

La definición de la estrategia institucional es clave en cualquier proceso de introducción de una innovación. Las empresas hace ya años que diseñan y gestionan la estrategia de la introducción y uso de las tecnologías con la finalidad de cumplir con sus objetivos y atender más eficazmente las demandas de sus clientes. La universidad, en cambio, justo ahora está empezando a introducir en sus programas de planificación estratégica planes específicos de introducción y uso de las TIC. El

estudio que se presenta en este monográfico analiza las decisiones estratégicas tomadas por los equipos de gobierno de las universidades en la introducción y uso de las TIC, especialmente en la incorporación de infraestructura tecnológica en los servicios académicos como la biblioteca y en la docencia. La introducción no planificada de una innovación puede conducir su descrédito, además de resultar ineficaz, poco productiva y seguramente cara. Hoy observamos cómo el traspaso de conocimiento proveniente del mundo empresarial respecto a la introducción de innovaciones tecnológicas empieza a tener eco en el sector universitario. Se trata sin duda de un beneficio para la institución universitaria siempre que ésta sepa trasladar adecuadamente, y sin dejar a un lado su misión social, los aprendizajes que se le brindan. Sin duda, el reto en este sentido más importante es el de saber leer desde la dirección universitaria las voluntades y necesidades de las personas, es decir, de los estudiantes, de los profesores y de la comunidad con la que se relaciona la institución. Sin esta capacidad estratégica de escucha y de análisis difícilmente se pueden implementar innovaciones.

Las estrategias institucionales necesitan liderazgo para su implementación. De ahí que sea necesario contemplar sistemas de dirección específica para el desarrollo y la aplicación de las innovaciones en una organización. Sabemos que cualquier innovación debe ser asumida y potenciada desde los órganos de gobierno de la institución para que pueda ser aplicada a toda la organización. Y sabemos también que para que la política institucional llegue a cada rincón de la universidad se necesitan gestores intermedios, direcciones operativas, que interpreten y ejecuten la misión institucional. Éste es el papel de las direcciones de nuevas tecnologías que encontramos a menudo en muchas de nuestras universidades. La relación entre estas direcciones y la dirección de la universidad debe ser muy estrecha, ya que las políticas que se derivan de la introducción y el uso de las TIC afectan a muchos y diversos órdenes de la universidad. De ahí que sea necesario ejecutar un liderazgo transversal que sólo puede llevarse a cabo como resultado de un encar-

go institucional. Éste es el ejemplo que vemos relatado en uno de los casos de este monográfico.

Por qué, dónde y cómo son las preguntas habituales en los procesos de introducción institucional de una innovación. Las respuestas parecen siempre sensatas y adecuadas cuando se introducen elementos tales como atender las demandas o necesidades de los usuarios y de la institución. Sin embargo, el éxito o fracaso no depende sólo de ese tipo de respuestas, sino sobre todo de la capacidad de planificación de la innovación. Aunque sepamos ciertamente hacia dónde queremos ir, debemos saber también que existen diferentes caminos para conseguir el mismo fin. El hecho de llegar antes o de recorrer menos distancia no significa tener éxito. El éxito reside en encontrar el camino adecuado para nuestra institución, para las personas que la forman y para el contexto en el que viven y desarrollan sus servicios. De ahí la importancia de la planificación adecuada, de saber empezar por donde corresponde y en el momento oportuno. Experiencias como la que se nos relatan en este monográfico nos muestran cómo los procesos planificados aportan aprendizajes que, debidamente administrados por la institución, permiten su traspaso al conjunto de la organización.

#### **FORMAR AL PROFESORADO Y DEFINIR LAS TAREAS DOCENTES PARA EL USO DE LAS TIC**

La resistencia al cambio, que puede entenderse como una «cualidad» propia de las personas y de las instituciones, es a la vez, y aunque parezca paradójico, garantía de control para el buen gobierno institucional. A menudo creemos ingenuamente en las bondades que supone la introducción de cualquier otra innovación, como el *e-learning*, por ejemplo, olvidando que los cambios los realizan las personas y que éstas, es decir, cada uno de nosotros, necesitan tiempo, formación, incentivos, apoyos, entre otras muchas cosas, para la incorporación de la novedad a su quehacer cotidiano. Los profesores universitarios hoy por hoy somos inmigrantes en la sociedad de la información, no hemos nacido en ella. Necesi-

tamos formación y desarrollar nuevas competencias, no sólo en tecnología –que también–, sino especialmente en actitudes y en vivencias que nos permitan entender el alcance de la situación y sus oportunidades. Las experiencias que introduce la formación experiencial a la vez que académica tienen grandes posibilidades de éxito, ya que actúan directamente en la generación de confianza hacia el cambio. Formar al profesorado universitario en flexibilidad curricular, por ejemplo, a través de estrategias virtuales potencia la vivencia de nuevos entornos de aprendizaje y de docencia, además de la consecución de los objetivos de aprendizaje. Los participantes en dinámicas de estas características son potenciales innovadores en el seno de la institución.

El *e-learning*, en tanto que nuevo escenario relacional, transforma las tareas docentes habituales. No se trata de hacer lo mismo en un entorno distinto, es decir, no se trata de «dictar» clase a través de las TIC. Se trata de valorar el nuevo entorno que recrean las TIC en su medida y observar su potencial para detectar cuáles de nuestras tareas habituales como docentes pueden optimizarse o rediseñarse para resultar más eficaces. El análisis de las competencias del profesorado para entornos virtuales nos conduce a la definición de un nuevo modelo de docencia capaz de usar con eficacia el potencial de las TIC.

### CONSTRUIR LA INNOVACIÓN DE FORMA ECONÓMICAMENTE SOSTENIBLE

El «éxito» y la pervivencia en las organizaciones de las innovaciones tienen mucho que ver con la sostenibilidad económica de las mismas. La inversión económica inicial para la introducción de una innovación es habitualmente significativa y, en el caso de las TIC, es especialmente alta. A lo largo de la última década las universidades han realizado importantes inversiones en adquisición de tecnología. A menudo este esfuerzo económico no ha ido acompañado de la correspondiente planificación ni alineamiento con los objetivos institucionales. Tampoco se ha complementado con planes de mantenimiento que permitiesen hacer frente a la rápida obsolescencia de al-

gunas tecnologías. En cambio, las instituciones que han sabido planificar estratégicamente sus inversiones y gastos en tecnología de acuerdo con sus fines institucionales han conseguido altos niveles de rendimiento de su esfuerzo, valorados en aumento de número de alumnos, de acercamiento a otros segmentos de la población, de traspaso de las fronteras locales o regionales propias de la universidad, y han podido pasar a invertir en la prestación de servicios de mayor valor añadido. Un artículo del presente monográfico completa esta visión mostrando la importancia de la planificación económica como parte de la perspectiva organizativa del *e-learning*.

### LA PERSPECTIVA ORGANIZATIVA DEL E-LEARNING: UNA PARTE DEL SISTEMA

Al inicio de esta introducción hemos comentado que la perspectiva organizativa del *e-learning* es la parte de un sistema complementado con las perspectiva educativa y tecnológica y enmarcado en un contexto que forma la perspectiva social, que fue objeto del monográfico anterior de *RUSC (Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento)*.

Las organizaciones educativas adolecen de problemas de gestión y de administración. Quizá es debido, entre otras cosas, a que las personas que las integran y las dirigen no han sido formadas como gestores. Los rectores, vicerrectores y directivos universitarios son académicos que ejercen temporalmente funciones de administración. Una de las características más relevantes del sistema del *e-learning* que se pone de manifiesto en las universidades que usan intensivamente las TIC es el rol de los gestores o administradores, formados como tales y que no necesariamente provienen de la docencia o del mundo académico. Esta alianza entre gestores y académicos es necesaria en los entornos mediados por la tecnología, ya que en éstos los elementos organizativos adquieren mayor relevancia que en los sistemas convencionales. En el *e-learning* el acto educativo se produce sólo si los técnicos y los administradores han actuado coordinadamente con los académicos. Si el entorno

virtual no funciona, si los estudiantes y profesores no han sido dados de alta en él, si los materiales no han sido tecnológicamente implementados y todo ello no se ha tratado de forma económicamente sostenible no hay proceso de enseñanza-aprendizaje. De ahí la necesidad del trabajo en equipo entre administradores y académicos. Ésta es una de las riquezas de la perspectiva organizativa del *e-learning*.

Hemos organizado este monográfico siguiendo las líneas que hemos expuesto en esta introducción. Encontrarán seis artículos que exponen experiencias y casos para el análisis de la perspectiva organizativa del *e-learning*. Algunas de las aportaciones son el resultado de la participación en foros organizados por la Cátedra UNESCO de *e-*

*learning* de la UOC, como el seminario internacional Liderar la Universidad en la Sociedad de la Información o las aportaciones de diferentes instituciones al Máster internacional de *e-learning* de la UOC. Los artículos que configuran el monográfico han sido seleccionados y elaborados específicamente para *RUSC* y han pasado el correspondiente proceso de análisis y de revisiones académicas previas a su publicación. Si bien en algunos casos la extensión no es la habitual para el tipo de artículos de esta Revista, hemos preferido, de acuerdo con los evaluadores, mantenerla en beneficio de la comprensión global de la experiencia que se expone. Esperamos que esta aportación estimule el debate sobre los elementos propios de lo que hemos convenido en llamar perspectiva organizativa del *e-learning*.