

# El cambio organizativo frente a los entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje. Propuestas para la gestión\*

**Dra. Hada G. Juárez Jerez**

Directora de la Maestría en Procesos Educativos mediados por Tecnologías del Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba. E-mail: [graziela.juarez@eco.uncor.edu](mailto:graziela.juarez@eco.uncor.edu)

## Resumen

Hoy es ya una realidad la veloz obsolescencia del conocimiento siendo en la actualidad una característica de los egresados de distintas áreas de las ciencias su calidad de estudiantes permanentes. Esto, los llevará a demandar capacitación para su actualización lo que a su vez, repercutirá sobre la oferta de las instituciones de educación superior las que deberán responder a esas demandas y además, dado los destinatarios, éstas tendrán que ser flexibles en tiempo y espacio. Es en este lugar precisamente, donde las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) encuentran un nicho permitiendo a las universidades generar propuestas innovadoras.

## Palabras clave

Capacitación, TIC's, educación superior, egresados

## Abstract

Today is already a reality, the rapid obsolescence of knowledge and is currently a feature of graduates in different fields of science as students permanent. This will lead to demand for upgrade training which in turn will impact on the supply of higher education institutions which must respond to these demands and also as recipients, they will need to be flexible in time and space. It is precisely here, where technologies of information and communication technologies (ICTs) are a niche allowing universities to generate innovative proposals.

## Key words

Training, ICT, higher education, graduates

\* Este trabajo se ha desarrollado en el marco del proyecto de investigación "Las Tecnologías como Mediadoras del proceso educativo" SecyT-UNC. Se deja constancia que la compilación y procesamiento de la información estuvo a cargo de Graciela Cáceres y Sandra Soria quienes se desempeñaron como Adscripta y Ayudante-alumna en el Programa de Tecnología desarrollado en el CEA-UNC.

## Introducción

Si en la actualidad se consideran las ofertas en educación superior a distancia, es posible observar que coexisten las distintas etapas del desarrollo histórico de esta modalidad y así, es dable encontrar propuestas con material escrito propio de la primera etapa, hasta las más recientes en las que se incorporan campus virtuales con cursos de formación en línea. Si además, nos referimos específicamente a los docentes universitarios, las carencias en cuanto a su formación y uso de TIC aún son grandes. En este sentido, es interesante vincular a este problema el planteamiento realizado por autores como Collis, Veen y DeVries (1993) todavía vigente, en que ponen de manifiesto la presencia de dos actitudes por parte de las instituciones educativas respecto a la innovación tecnológica en los procesos educativos: “tomar la iniciativa” o “esperar y ver”. Esto a su vez se asocia con dos modalidades de difusión de la innovación al interior de la unidad académica que se considere: “la individual del docente” o “la institucional”. En el primer caso, el docente innovador es el que con esfuerzo propio hace la difusión y en el segundo, es cuando lo realiza la institución innovadora. En uno u otro caso, lo cierto es que la innovación educativa a partir de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) avanza, cambiando los procesos educativos y el rol de sus actores.

No demasiado tiempo ha transcurrido y numerosos y continuos cambios se han suscitado en el paso del correo postal al correo electrónico, y esto ha repercutido sensiblemente sobre lo relativo a la gestión de los procesos educativos a distancia. Esta modalidad -que por sí misma es de naturaleza innovadora- ha producido y exige permanentes adecuaciones y cambios institucionales que acompañen los procesos educativos pero, las TIC han ido mucho más allá y exigen que haya un cambio en la gestión de los procesos que se dan en una oferta educativa en entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA). Es en este aspecto donde se centró la investigación cuyas conclusiones seguidamente se presentan.

La propuesta e ideas que se desarrollarán, surgieron desde la gestión de diversas ofertas educativas en líneas a nivel universitario de posgrado, en las que a partir de diseños de investigación-acción que involucraban detección de problemas diarios en la gestión, se buscó la correspondiente solución. Esto es, se generaron acciones mejorando las prácticas, a partir de las cuales, se derivaron pautas para encausar el cambio institucional en lo organizativo exigido para el aseguramiento de la calidad de las ofertas educativas en línea. En relación a este cambio, es interesante lo planteado por Sangrá (2001) quien establece que los elementos diferenciales de los procesos educativos en ambientes virtuales son de dos tipos: metodológicos y organizativos y que los cambios que se derivan de ellos afectan a los docentes, a los estudiantes y a la cultura organizativa de las instituciones educativas, todo lo cual, sin duda, exige de estudios que orienten las acciones a fin de coadyuvar al aseguramiento de la

calidad.

Es precisamente la búsqueda de la calidad, lo que llevó a que desde la gestión en la implementación de cursos en EVEA, se derivaran conclusiones en aspectos pedagógico-didácticos, comunicacionales, tecnológicos y organizativo-administrativos que pudieran hacerse extensivos a otras ofertas educativas en entornos virtuales. La última dimensión nombrada, es el tema central de este trabajo, ya que sin duda la mejor de las propuestas desde lo didáctico-pedagógico puede llegar a fracasar si el soporte organizativo-administrativo que la sostiene es endeble.

Siguiendo a Santín (2003) citado en Fernández Sampieri et.al. (2008) la investigación-acción construye el conocimiento por medio de la práctica y –en este caso tratado- ha mejorado la realidad organizativa involucrando a todos los participantes del proceso educativo en EVEA ya que éstos son quienes “...conocen la problemática a resolver, la estructura a modificar, el proceso a mejorar y las prácticas que requieren transformación...” Debe tenerse en cuenta que lo explicitado anteriormente, exigió en primer término detectar la necesidad de innovación en la dimensión organizativo-administrativa y de recolectar información (encuestas, informes, entrevistas); en segundo término los problemas detectados llevaron a la formulación de un plan de mejora a fin de resolverlos y, en tercer lugar, se procedió a su implementación evaluando los resultados una vez incorporados los cambios necesarios.

A esta altura del desarrollo tecnológico y de las ofertas en entornos virtuales, ya no quedan dudas de que la gestión en lo presencial - generalmente centralizada - no se condice con la gestión en lo virtual, que se caracteriza por ser distribuida y en línea en tanto que en lo presencial, se realiza en el campus universitario. Esto determina que cuando la institución decide incursionar en la bimodalidad, se imponen los cambios y/o adecuaciones en sus procesos organizativos.

Previo al análisis de la dimensión organizativa, se hace necesario considerar previamente los modelos de innovación pedagógica que se dan en las instituciones educativas de nivel superior ya que en función de ellos, las estrategias de gestión difieren y como consecuencia, también las actividades que se realicen para inducir a incorporar los cambios al interior de la institución educativa.

### **Modelos de innovación tecnológico-pedagógica**

Frente al avance de las tecnologías de la comunicación y la información, que han llevado a una oferta educativa creciente en entornos virtuales, es posible distinguir cuatro modelos en relación a quien o quienes asumen la innovación tecnológica en la institución educativa, esto es, la incorporación de las

tecnologías a un paradigma pedagógico. Esto es relevante destacarlo dado que uso de tecnología por sí solo, no es sinónimo de innovación.

Un primer modelo es el adoptado por las instituciones que - aceptando la necesidad de incorporar las tecnologías en el mundo actual - toman la iniciativa y deciden propiciar su uso generando un campus virtual, estimulando la capacitación docente y regulando las condiciones que deberán cumplimentar las propuestas en aras de la calidad. Este modelo de innovación va de arriba hacia abajo y sin duda es el que debería darse si se pretende lograr una difusión de la innovación no sólo más rápida, sino también menos costosa en tiempo y esfuerzo. La institución, como tal, asume la decisión de implementar procesos educativos con uso de recursos tecnológicos en carreras o cursos, asumiendo no sólo la incorporación de la estructura tecnológica y humana apropiada, sino también la necesidad de capacitación docente. Esto deriva, a su vez, en la aceptación de la exigencia de un cambio organizativo que haga a la calidad de tales procesos.

El otro modelo -opuesto al anterior- es cuando la innovación va desde abajo hacia arriba, esto es, el docente interesado en las tecnologías es el innovador e inicia procesos de aplicación de las mismas con las consiguientes dificultades que implica su inserción en una institución tradicionalmente presencial, la cual, aún no ha asimilado el cambio que ello implica. Es el modelo que Bates (2005) denomina del llanero solitario (“lone ranger”). En este caso, no es dable esperar por parte de la institución, que desarrolle acciones integrales necesarias a las ofertas educativas con incorporación de tecnologías y, por ende, que tampoco vislumbre la necesidad de adecuación y o innovación de sus procesos organizativo-administrativos.

El tercer modelo combina los dos anteriores en que se aúnan los esfuerzos “de la institución y de los docentes simultáneamente”. Sin duda es el ideal y en el cual deberían ubicarse todas las instituciones en el futuro. La difusión de la innovación es mucho más rápida en este modelo y los efectos alcanzados sobre la eficiencia pedagógica, tecnológica y administrativa serán positivos. Esto repercute positivamente en el proceso de innovación pedagógica e impulsa el cambio en lo organizativo, lo cual, es imprescindible si se pretende consolidar aquélla.

Hay un cuarto modelo, que hoy es una realidad todavía vigente en nuestras universidades, al que puede denominarse como de “indiferencia”, dado que aún no se ha incorporado la idea de la innovación tecnológica dentro de las prioridades institucionales. Se observa e incluso se participa en propuestas educativas con uso de TIC, pero se está a la expectativa de lo que se desarrolla en otros contextos sin decidirse a discutir la idea del cambio que ello implicaría.

Es necesario destacar que el desafío que conlleva la innovación, no supone

para la institución sólo la incorporación de equipamiento (hardware y software) sino también -en términos de Cabero (2004) citando a Dobrov- un cambio organizacional (orgware) unido a la generación de instancias de capacitación docente, lo cual exige de una puesta a disposición de los recursos -tecnológicos y humanos necesarios- que le permitan al docente desempeñarse con eficiencia y eficacia en el proceso de enseñanza con uso de tecnologías.

Por otra parte, el docente en modalidad a distancia virtual, además de tener capacitación, debe estar convencido de que en la misma es factible un proceso educativo de calidad y sólo así, será posible que lleve adelante buenas prácticas docentes. Debe ser capaz de generar recursos que faciliten e impulsen el aprendizaje de los alumnos, al mismo tiempo que fomenten la interacción y el trabajo colaborativo. Pero para que esto se cumpla deberá estar inmerso, desde lo institucional, en una gestión organizativo-administrativa que lo sostenga.

Como se dijo anteriormente, el cambio organizacional en una institución educativa tradicionalmente presencial, es básico cuando incorpora ofertas en EVEA. La mejor de las propuestas sin un eficiente marco organizacional va destinada al fracaso, entendiéndose que dicho marco abarca los procesos de planificación, de producción y de implementación de cursos incluyendo la gestión académica, tecnológica y administrativa. Esto es lo que se comprobó a partir de la investigación-acción realizada y lo que impulsó no sólo los cambios que se fueron dando desde lo organizativo-administrativo en los propios cursos gestionados, sino también la incorporación a la reglamentación institucional vigente de aspectos que no estaban considerados en la tradicional. Esto, sin duda, fue positivo y necesario para el mejoramiento de un sistema inadecuado de información respecto de la comunicación intraorganizacional como consecuencia del desconocimiento -por parte del personal administrativo- de los procesos de organización exigibles para propuestas educativas en línea. Se trata por cierto de un modelo en que docentes involucrados e institución interactúan, a fin de incorporar la innovación organizativa requerida.

### **La organización como sistema**

Tal como lo expresa Thirión J, Armendáriz S. (2005):

*“El ámbito educativo está conectado a la organización: los docentes generan nuevas formas de trabajo y los estudiantes nuevas estrategias de aprendizaje... La relación de una universidad con las TIC se transforma, ya que se pasa de un modo conciente de la utilización periférica de las TIC a la utilización en los procesos claves de la organización”*

A esto, puede añadirse lo escrito por Sangrá (2001) en relación a que:

*“Los procesos de gestión deben actuar de forma sistémica en el marco de la organización. Los procesos deben ser coherentes entre sí y de esta forma garantizar la cohesión organizativa*

*de toda la universidad u organización. No se gestiona únicamente desde una perspectiva (estudiante, profesor, organización, etc.) si no que la organización virtual permite y favorece los procesos de gestión global, desde todas las perspectivas. Un mismo proceso organizativo puede -debe- ser afrontado desde diversas perspectivas según quienes sean sus usuarios, pero el resultado será siempre un proceso global.”*

Siguiendo lo antes transcripto, es posible afirmar que la gestión de la formación en entornos virtuales es de tal complejidad, que puede hablarse de un Sistema organizacional en el que es posible distinguir sub-sistemas que sostienen toda la propuesta formativa y que son de tal relevancia, que si no funcionan adecuadamente la misma fracasa, aún cuando en lo tecnológico no hubiera problemas (harward y software incorporado) y lo didáctico-pedagógico tuviera un diseño apropiado.

Lo expresado en el párrafo anterior, hace referencia a la teoría de sistemas que explica el funcionamiento de los sistemas que incorporan un conjunto de relaciones vinculadas entre sí. Estas relaciones representan entradas ó insumos y salidas o resultados de un proceso de transformación. En el caso tratado de cursos en línea, son los procesos que se verifican desde la preparación de los contenidos ó materiales didácticos a incorporar al aula virtual hasta la evaluación de los aprendizajes. Este sistema a su vez requiere de controles y regulación de dichos procesos.

Dentro de la teoría de sistemas, hay ciertos principios a tener en cuenta tales como: interdependencia, totalidad, plan común y regulación. El primero de ellos hace referencia a las interrelaciones entre los distintos elementos que componen el sistema, es decir, que el sistema es importante como un “todo” aún cuando está integrado por partes que se interrelacionan. Estas partes, constituyen un todo orientado a un plan u objetivo común. Es decir que el sistema es importante como un “todo” aún cuando esté integrado por partes que se interrelacionan. Finalmente, el principio de regulación requiere que los procesos deben estar sujetos a un sistema de control, el cual, generará la información necesaria para corregir las desviaciones en relación a los objetivos. Todo esto exige de coordinación, de funciones y de responsabilidades claramente establecidas.

Sin duda, como plantea Derrico:

*“... Pensar la educación desde modelos de organización no habituales en nuestro campo de actuación, no es tarea sencilla. Y esto es así, porque implica una apertura conceptual y un ejercicio cognitivo que ponga en marcha funciones de pensamiento flexibles, con amplitud de criterio para la consideración de la multivariabilidad, la complejidad y la dinámica propia de los sistemas...”* (2005: 24)

Para poder interpretar la noción de Sistema, antes anticipada, se presenta el

esquema que se adoptara con los procesos, los subprocesos y las distintas actividades que se planificaron para llevar a cabo la investigación-acción cuyo resultado se expone en este trabajo. Esto permitió identificar, desde lo organizativo, las acciones necesarias a una eficiente gestión. Se aclara que los procesos que seguidamente se enuncian, no son excluyentes, sino que deben responder o adaptarse a las características de la oferta educativa de que se trate y al criterio del encargado de la gestión de la misma. Para los cursos gestionados aquí considerados, se seleccionaron los siguientes:

- Producción
- Promoción y difusión
- Implementación de cursos
- Gestión Académica
- Gestión Tecnológica
- Gestión Administrativa
- Aseguramiento de la calidad

Cada uno de estos procesos, comprende a su vez sub-procesos, los que también dependen de la propuesta educativa concreta considerada. Por su parte, cada sub-proceso integra actividades a realizar, las que también se fijan para cada oferta en línea gestionada.

Antes de considerar cada proceso, se destaca que surge como una constante fundamental la necesidad de coordinación entre las tareas o actividades que se fijan, las que deben ajustarse en forma y tiempo a la consecución del objetivo que es el aseguramiento de la calidad. El trabajo en entornos virtuales se constituye como tarea en equipos, por lo cual, la coordinación y la comunicación son claves a fin de que fluya la información en el momento preciso en todos los sub-procesos considerados.

#### *a. El Proceso de Producción*

Del análisis del proceso de producción, se derivó que es exigible la constitución de un equipo multidisciplinario en el que se debe designar un coordinador de producción de cursos. Este equipo, constituido básicamente por especialistas en pedagogía, comunicación, diseño y tecnología es el que tiene a su cargo la preparación del material didáctico. Del diseño pedagógico dependerán las características del mismo, los recursos que se seleccionen, la estructura de las clases y el ensamble del aula virtual. Indudablemente, el conjunto de actividades a realizar requiere de una adecuada planificación, a los fines de coordinar las acciones de los distintos involucrados en el proceso de modo tal que se cumplimenten en tiempo y forma las clases y, que los recursos en ellas contenidas posibiliten a los alumnos potenciar su proceso de aprendizaje.

En este proceso cobran significación las relaciones entre el contenidista docente a cargo del curso o módulo - quien provee el insumo en cuanto a contenidos- y el equipo de producción que lo transformará para generar un resultado. Esta es una de las instancias más significativas del proceso ya que es donde se fijan los acuerdos en cuanto a los recursos a utilizar, las actividades a realizar y el cronograma de desarrollo de las mismas.

En el Esquema 1, se indican las actividades que se seleccionaron y que responden a los sub-procesos incorporados. Las mismas, exigen desde lo organizativo de un cuidadoso ordenamiento y registro de las acciones emprendidas, así como la fijación de responsabilidades en cuanto a tareas y a tiempos de su realización.



Esquema 1. El Proceso de Producción

A los fines de ajustar el proceso, se recurrió a obtener información a partir de la opinión de los alumnos- usuarios de las aulas virtuales. Para ello se relevó una encuesta de evaluación del diseño del aula virtual, lo que permitió detectar las debilidades encontradas y permitieron replanificar este proceso. Se preguntó acerca de la calidad del diseño, al funcionamiento de los enlaces, la pertinencia de los recursos incorporados y la valoración del aula en relación a las expectativas del alumno. También es necesario indagar sobre los contenidos del módulo su actualidad, pertinencia, claridad, accesibilidad de la bibliografía y consignas de trabajo. Estos cuestionarios se complementan con los comentarios realizados por los participantes del curso, de los cuales surgen mayores precisiones para los ajustes en aspectos tales como la utilidad de los contenidos en la actividad profesional, el tiempo asignado para el aprendizaje, el nivel de claridad de los criterios de evaluación. Un aspecto a destacar es la opinión que se recepta sobre la calidad humana del docente y del facilitador, lo cual, da cuenta de que en los entornos virtuales es posible a partir de una fuerte interacción - sincrónica o asincrónica- establecer relaciones afectivas entre los actores del proceso educativo.

### b. El Proceso de Promoción y Difusión

Toda oferta educativa en EVEA requiere de una promoción y difusión adecuadas, los sub-procesos considerados están indicados en el Esquema b. Esto exige el diseño de la campaña publicitaria como resultado de una adecuada selección de medios alternativos (folletería digital y/o impresa, correos electrónicos, página institucional, redes sociales entre otros) que fortalezcan la difusión, como aspectos claves a los fines de llegar a los potenciales interesados.

A partir de este proceso, se buscó información a fin de contar con datos que posibilitaran precisar con mayor claridad la orientación que debía darse a la publicidad y los medios a incorporar para generar un producto que cumplimentara los objetivos buscados. Se derivó también la necesidad de dar una información completa y precisa, a fin de evitar preguntas reiterativas con el consiguiente ahorro de tiempo a los encargados de brindarla y, además, surgió la exigencia de una respuesta inmediata a los requerimientos de los interesados. Se observó también la significativa superioridad de la red como medio de difusión frente a la folletería impresa tradicional la que básicamente cobra fortaleza en el ámbito institucional propio.

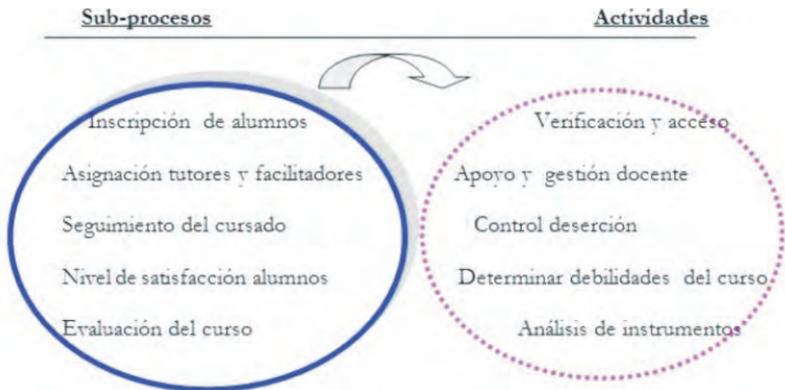


Esquema 2. El Proceso de Promoción y Difusión

Es posible afirmar que a los fines de lograr una buena difusión de una oferta educativa en EVEA, la institución debe elaborar una base de datos lo suficientemente amplia, a fin de que le permita llevar la información de la manera más directa posible a quienes pudieran demandar los cursos ofrecidos.

### c. El Proceso de Implementación de Cursos

Este proceso presentado en el Esquema 3, exige de una cuidadosa planificación y control desde el momento de la inscripción de alumnos, hasta la evaluación de sus aprendizajes. Es así que quienes estén encargados de tal función, deberán verificar que los alumnos incorporados al aula cumplimenten



Esquema 3. El Proceso de Implementación de Cursos

las exigencias para el cursado del mismo, a fin de habilitarle el acceso a la clase virtual.

En el desarrollo de cursos en EVEA, es necesario el apoyo permanente a quienes participan en el mismo en todo aspecto que pudiera suscitarse por temas ajenos no concernientes a los contenidos específicamente, pero que interfieren en su desempeño normal; tal el caso de enfermedad, viajes, imposibilidad de pagos, certificaciones, entre otros. Se pone de relieve en esta función, la importancia de tener un facilitador ó coordinador de aula, figura distinta a la del tutor docente que es quien se concentra en los contenidos del curso. El rol de dicho coordinador, surge como esencial para la contención de los alumnos y se comprueba su fuerte impacto sobre los niveles de deserción, los cuales se reducen sensiblemente. Es de destacar que este facilitador actúa como puente entre los alumnos y los docentes así como con los responsables de las áreas académica, administrativa y tecnológica. A los fines de determinar la eficacia de su rol, se incorporó a las encuestas un bloque de Evaluación del Facilitador del que se deriva una evaluación altamente positiva, destacándose la eficacia y pertinencia de sus intervenciones

En el caso de los tutores se hace el seguimiento a partir de su trabajo en el aula, y para ello, se incorpora en la encuesta la evaluación del tutor, lo que permite analizar su desempeño y posibilita que el propio docente tenga un feedback del mismo. Se incorporaron así aspectos básicos al rol del docente a distancia virtual, en ítems como la capacidad de despertar interés, la calidad de las respuestas, el nivel de interacción a que da lugar, la puntualidad en las devoluciones de actividades y el grado de participación en foros. Por otra parte, cuando se desempeñan varios docentes en simultáneo en un mismo módulo con distintos grupos de alumnos, es posible cotejar los resultados en relación al desempeño de cada docente. Esta comparación es interesante también entre

módulos por cuanto, de acuerdo a las características del curso implementado, es posible determinar que condiciones son las más valoradas en cada caso.

Otro aspecto de interés el seguimiento de los cursos es que el contenido a aprender sea adecuado al tiempo fijado para cada curso ó módulo a desarrollar. Correlativamente, la bibliografía indicada como obligatoria no deberá exceder tales tiempos, a fin de que el alumno pueda cumplimentar las lecturas fijadas, hacer las consultas que necesite y realizar las actividades exigibles. No deben simplificarse o minimizarse ni los contenidos ni la bibliografía, por el hecho de que los participantes no estén en las aulas presenciales sino a distancia, esto indica, que el nivel de exigencia debe ser similar en ambas modalidades.

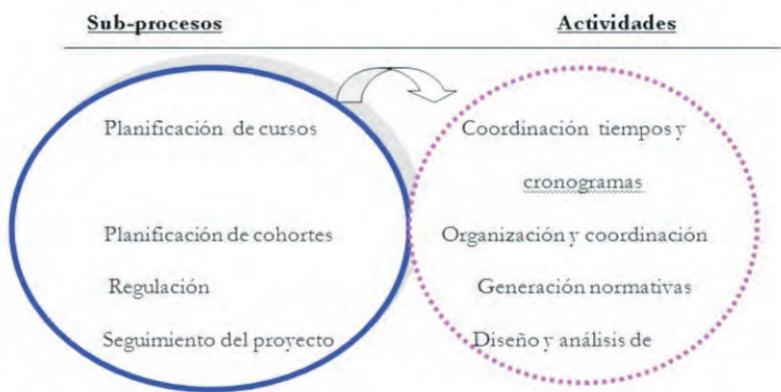
Un elemento que también surge como crítico en este proceso es la evaluación de los aprendizajes de los alumnos que, como parte central de este proceso, exige de un prolijo trabajo de elaboración y de atención por parte de los docentes. Se observó una demanda fuerte por parte de los alumnos en cuanto a devoluciones de sus actividades -sean individuales o grupales- tanto en calidad como en tiempo de respuesta. A esto se asocia la conveniencia de la presentación en el aula virtual -al inicio del módulo- tanto de la modalidad de evaluación como de los criterios a ser tenidos en cuenta por el docente a los fines de la aprobación del curso correspondiente, lo cual, evita conflictos y lleva a que los alumnos se desempeñen teniendo en cuenta las reglas pautadas.

#### *d. El Proceso de Gestión Académica*

En el proceso de gestión académica presentado en el Esquema 4, un aspecto central refiere a la planificación de los cursos en cuanto a tiempos de producción de material didáctico en relación al momento de apertura de las aulas para su implementación. Esto exige de una prolija coordinación a fin del cumplimiento del cronograma de trabajo pautado y se vincula estrechamente a lo establecido en el proceso de producción, con el que se da una fuerte interdependencia al igual que con el de implementación.

Cuando se van dando cursos en simultáneo para distintas cohortes - particularmente en el caso de carreras- se observó la importancia de una adecuada sincronización de cronogramas de trabajo a los fines de la no superposición que perjudique el cumplimiento de los tiempos de cursado de los alumnos. Esto también requiere de una planificación que evite tensiones con los participantes, e incluso, con la disponibilidad docente.

En el análisis, surgió como una actividad no menor a fijar en ofertas en EVEA la de preparación de los cronogramas de desarrollo de los cursos, los cuales, constituyen el instrumento que ordenará a los alumnos en sus tiempos de lectura, foros, Chat, entrega de actividades etc. siendo necesario su cumplimiento por parte de los docentes, quienes tendrán que proveer cierta



Esquema 4. El Proceso de Gestión Académica

flexibilidad al momento de preparación de las clases. Esto último es necesario, debido a que los tiempos destinados al aprendizaje no son ni regulares, ni rigurosos en alumnos de posgrado, ya que las actividades laborales que complementan llevan a que los tiempos asignados al seguimiento del curso en que se inscriben, varíen sensiblemente de acuerdo al tipo de trabajo en que se desempeñan. Aquí hubo que realizar ajustes a partir de la obtención de información, ya que de las entrevistas y de los foros de facilitación de los módulos, se puso de manifiesto que la rigidez del cronograma atentaba contra las posibilidades de aprendizaje significativo.

Es precisamente en este proceso, donde el sub-proceso de regulación se diseñó a partir de los problemas emergentes en el desarrollo de los cursos en línea. Es así que la coordinación académica de la misma, se enfrentó a la necesidad de sugerir reglamentaciones y/o adecuar las existentes en la institución sede en la que las ofertas educativas son básicamente presenciales. Esto se fue dando en la medida que surgían dificultades y/o necesidades que exigían cambios administrativos tales como certificaciones de cursado, régimen de licencias entre otros. Se generaron así normativas que fueron consideradas e incorporadas por la institución de acuerdo a los procedimientos vigentes. No en todos los casos fue posible un cambio total, dado que la rigidez administrativa sólo permitió -en algunos casos- adaptaciones parciales que si bien no dieron una solución total, coadyuvaron a atemperar la problemática.

Lo expuesto anteriormente se vincula a lo que constituye el seguimiento del proyecto educativo, el cual se integra a su vez en el proceso de aseguramiento de la calidad que se analizará más adelante. A quien sea responsable de la coordinación académica -a partir del diseño y análisis de los instrumentos tales como encuestas y entrevistas a alumnos, informes de docentes y de facilitadores de aula- le corresponde implementar los ajustes a realizar al proyecto. En relación a esto, se pone de relieve el hecho de que la necesidad de actualizar los

contenidos de las ofertas en línea, hace necesario re-planificar los procesos, lo cual lleva a implementar cambios en los contenidos, en el diseño del aula y en los recursos tecnológicos utilizados frente a los avances en los mismos. Esto, lleva a su vez a renovar los instrumentos de evaluación, básicamente la encuesta, a fin de poder capturar información acorde a los cambios realizados.

#### *e. El Proceso de Gestión Tecnológica*

En la gestión tecnológica, a partir del Esquema 5 se destacaron tres momentos en que se impone atender las acciones a realizar: la accesibilidad a la plataforma en uso, la apertura de las aulas virtuales y la incorporación de los alumnos al aula. La actividades nombradas, están estrechamente relacionadas a los procesos de producción, de implementación y administrativo, de donde surgirán las autorizaciones necesarias para ejecutar tales acciones.



Esquema 5. El Proceso de Gestión Tecnológica

En este proceso el tema de gran relevancia observado es el de la accesibilidad de los docentes y alumnos a los servidores de la institución, por lo que es responsabilidad de ésta, al decidir la innovación tecnológica, tomar los recaudos necesarios en relación a recursos de infraestructura tecnológica y humanos para garantizar el servicio los 7 días de la semana durante las 24 hs. Esto implica básicamente incorporar a la planificación servidores con capacidad suficiente, su mantenimiento, personal de administración, de guardia y si el contexto así lo exige, hasta prever posibles cortes energéticos a partir de generadores propios con acción automática. Este aspecto es externo a la carrera en sí misma, por lo que lo único que se incorpora en este proceso es la comunicación permanente entre el administrador del servidor en la institución sede de la carrera, y los encargados de los servidores de la universidad frente a cualquier emergencia que se plantee. Es posible así determinar si se dan problemas de acceso por parte de los alumnos ó si tales dificultades se asocian a problemas de conectividad por radicación de los mismos en zonas con

dificultades en tal sentido.

Del análisis en este proceso, surge que a los fines de la apertura de las aulas virtuales, deben estar claramente distribuidas las responsabilidades en relación a los sub-procesos, para lo cual es necesario definir quién estará a cargo de la administración de las aulas a fin de garantizar su apertura y el alta de alumnos al sistema antes del inicio del curso, o su baja por diversas causas. Evidentemente, para cumplimentar esto, tendrá que recibir la comunicación de hacerlo de quien está a cargo de tal decisión -generalmente el responsable de la coordinación académica- que es quien se desempeña como nexo entre el equipo de producción y la administración tanto del curso como de lo tecnológico. Este aspecto es muy delicado porque, frente al problema, se ha observado que no hay nada más enojoso para los participantes de un curso que no encontrarse inscriptos, ó que falten elementos en el aula, ó que no puedan acceder a la página.

#### *f. El Proceso de Gestión Administrativa*

Se ha observado que el proceso de gestión administrativa es clave para la permanencia de los alumnos. Estos son particularmente intolerantes ante la falta de respuesta y de conocimiento de a quién recurrir para consultar sobre temas como envío de documentación, pagos, estado de alumnos, entre otros. Observando el Esquema 6 se aprecia la magnitud de los sub-procesos y las consiguientes actividades a que dan lugar, algunas de ellas, originadas en las disposiciones propias de las instituciones tradicionalmente presenciales. Así por ejemplo, la inscripción de alumnos, incorpora la recepción de documentación digitalizada, no obstante, por exigencia de las reglamentaciones citadas, es necesario tenerla impresa. Esto implica para la Secretaría Administrativa que además de la recepción y el control, tenga que duplicar en forma impresa la documentación.

El pago de matrículas y cuotas por parte de los alumnos, a partir de depósitos en bancos y/ o tarjetas, fue uno de los aspectos en que hubo que realizar ajustes a nivel de los procesos administrativos contables de la institución. En el caso de los pagos, nuevamente los rígidos esquemas contables tradicionales, provocaban que los trámites en relación al envío del recibo ó factura al alumno distante no fueran suficientemente ágiles, dado que el comprobante de pago por éste remitido, no era suficiente, siendo necesario esperar la rendición bancaria con las consiguientes demoras que ello implicaba. Esto llevó a exigir un doble registro del pago tanto en el área contable de la institución como en la secretaría de los cursos virtuales con el fin de agilizar la respuesta a los alumnos.

La contratación del personal docente también acusó inconvenientes, especialmente cuando están radicados fuera de la región de la institución y se



Esquema 6. El Proceso de Gestión Administrativa

agudizan aún más los problemas, si se trata de docentes radicados en el exterior en que normativas impositivas complejizan aún más los trámites de su contratación. Esto es debido a que las normas de registración contables tradicionales propias de una institución presencial, no se adecuan a la modalidad a distancia en los EVEA. Sin duda, es necesario que se generalice en todas las instituciones de educación superior que incorporan la bimodalidad, la adecuación de los esquemas de registración contable tradicionales.

Del esquema 6 se derivan dos actividades que requieren especial atención: la preparación del presupuesto de ingresos y de gastos y las respuestas a las preguntas de los interesados en la oferta educativa. La primera se realiza anualmente y por cohorte y debe entenderse como garantía de sustentabilidad del proyecto y la segunda, coadyuva a la información y permanencia de los alumnos a la vez que simplifica la tarea de la secretaría administrativa.

Cuando se trata del presupuesto de ingresos y gastos, en el caso de exigencias por parte de la institución de autofinanciación, se debe partir de una unidad mínima de alumnos a atender sobre la cual estimar lo necesario para cumplimentar acabadamente la prestación del servicio educativo. De la investigación aquí tratada se derivó la cifra de 30 alumnos como el máximo posible de ser atendido por un docente tutor con un nivel de deserción que oscilaba entre el 15% y el 20%. En relación a la estimación de los ingresos, además de considerar la matrícula, aranceles y otros, es preciso prestarle particular atención a la estimación de los niveles de deserción, a las becas otorgadas y a toda otra deducción en concepto de diversos aportes a la institución educativa. Respecto de los gastos, se deben considerar los egresos requeridos por el equipo de producción de materiales educativos, de docentes contenidistas, de tutores, de facilitadores, de personal administrativo a lo que se añade equipamiento tecnológico y su mantenimiento y los insumos para las tareas administrativas y de producción. No deben estar ausentes tampoco

partidas para la renovación del material didáctico y la movilidad del personal de producción y docente en caso necesario.

*g. El Proceso de Aseguramiento de la Calidad*

Este proceso es transversal a todos los anteriores. El aseguramiento de la calidad exige control de procesos siendo necesario, en primer término, precisar el concepto de calidad aceptado para las ofertas en EVEA. De la literatura en este tema se deriva que no hay un consenso sobre qué es la calidad y el aquí adoptado, se basó en evaluar los cursos en línea en cada uno de los procesos fijados y en base a la información recopilada, verificando el cumplimiento de las características de calidad esperadas y teniendo como objetivo la mejora permanente.

Lo expresado implica que el concepto de calidad adoptado, exigió fijar características de calidad para ser evaluadas a partir de la información procesada. Si del análisis surgía que se cumplimentaban las características exigidas, se consideraba que se habían alcanzado los niveles de calidad esperados y en caso contrario, se procedía a las correcciones y ajustes pertinentes. Esto es lo que se hizo con cada uno de los procesos antes presentados y dio lugar a ajustes hasta lograr los resultados esperados y avalados por la información. Estos a su vez pueden y deben superarse permanentemente.

Este tipo de proceso resulta innovador en relación a la cultura organizacional de las instituciones de educación superior, por lo que requiere de instancias de capacitación y aprendizaje por parte de quienes lo ejecutan, debiendo tener asumidas las características de calidad aceptadas las que sintéticamente sostienen que:

- El programa de estudios desarrollado responda a las exigencias de la profesionalización docente en el uso de tecnologías.
- El sistema de organización adoptado sea eficiente a los procesos educativo y a los resultados obtenidos.
- Las acciones para la mejora permanente estén presentes en la búsqueda de la calidad en los EVEA.

La idea que subyace detrás de los procedimientos seguidos en la búsqueda de la calidad, es la de mecanismos de autorregulación y el modelo pedagógico-tecnológico adoptado a los fines del desarrollo de ofertas educativas a través de EVEA. Además, sólo se ha considerado la etapa de funcionamiento, siendo conveniente extenderlo a la de resultados.

Este proceso de autoevaluación de ofertas de posgrado involucradas en la investigación, se basó en el sistema organizacional arbitrado y la recopilación de



Esquema 7. El Proceso de Aseguramiento de la Calidad

la información, su sistematización e interpretación -parte de la cual- se obtuvo de las encuestas, de los informes de los facilitadores y de entrevistas realizadas. Esto permitió detectar fortalezas y debilidades después del cursado. A partir de esas conclusiones, se procedió a realizar ajustes en todas las dimensiones involucradas pedagógicas, comunicacionales, tecnológicas y administrativas a fin de superar las instancias detectadas como débiles y se rediseñaron los instrumentos de evaluación, para poder evaluar los avances logrados en cuanto al nivel de calidad a partir de los ajustes realizados.

### Conclusiones y aportes a la gestión

Considerada la propuesta de gestión organizativa presentada para ofertas educativas de posgrado integralmente en línea, la evaluación de la misma ha resultado ampliamente positiva. Es así que cada uno de los procesos propuestos, ha permitido detectar aspectos críticos que hubo que corregir desde lo organizativo replanificando las acciones a realizar. Por otra parte, también permitió fijar pautas al cambio institucional necesario a los entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje al generar documentación probatoria que avala su implementación.

En el proceso de producción se ha observado que el tiempo es el punto crítico a considerar. La entrega del material por parte de los docentes, es necesario solicitarla con tiempo suficiente para poder elaborar los contenidos de las clases con tranquilidad a fin de minimizar los errores, siendo conveniente evitar la producción en simultáneo con el desarrollo del curso. Esto aún cuando se ha puesto en práctica, no siempre se ha logrado por lo que ha sido exigible incrementar los controles durante el desarrollo del curso.

El proceso de difusión acusó la necesidad de una base de datos lo suficientemente amplia que permitiera llegar directamente a los interesados en la propuesta educativa, fortaleciendo la publicidad vía la web y dando la información necesaria y clara para quien la lee.

Es el proceso de implementación, donde más ajustes se exigieron ya que la

evaluación realizada a partir de encuestas, entrevistas e informes, han permitido detectar como críticos los temas relacionados al cronograma, los tiempos de cursado en relación a contenidos, los plazos de entrega de trabajos a evaluar, los criterios de evaluación y la bibliografía. También se pudo derivar la opinión acerca de los contenidos, del diseño del aula y del accionar de tutores y de facilitadores. Las opiniones difieren entre módulos como es de esperar pero, a su vez también es distinta entre los tutores involucrados en cada módulo. En general se deriva una fuerte crítica ante la falta de justificación de calificaciones y cuando se da una escasa interacción docente-alumno.

Desde el proceso de gestión académica, se ha detectado un cierto grado de exigencia por parte de los alumnos respecto a que el cronograma de desarrollo de los cursos de la carrera sea entregado con suficiente antelación, detectándose una cierta intolerancia a la modificación de los mismos. Esto se refiere particularmente a Seminarios y Talleres que no cuentan con una secuencia ni tampoco con una participación fija, lo cual, llevó desde la gestión a implementar acciones a fin de acordar con suficiente antelación con los docentes las fechas en que se desempeñarían y de ese modo, minimizar los inconvenientes a los alumnos quienes programan su participación de acuerdo al cronograma originalmente receptado.

Un aspecto que debe ser cuidadosamente planificado es el referido a los tiempos pautados de duración del curso en relación a los contenidos del mismo. Es función clave al pedagogo que asesora la producción, advertir al docente contentidista sobre el adecuado dimensionamiento de los módulos en cuanto a contenidos a incorporar y actividades a realizar. Esto a su vez, se vincula estrechamente a la bibliografía, la cual, especialmente cuando es obligatoria, es exigible que el alumno tenga el tiempo suficiente para internalizarla, interpretarla, emitir juicios e incluso intercambiar con el grupo acerca del alcance de la misma. Además, es preciso dejar claramente establecida la categoría de obligatoria, complementaria y ampliatoria.

Otros temas que exigen atención se dan en la interacción de los alumnos tanto con el docente como con los otros alumnos (foros, Chat), ya que la ausencia o la escasa participación en foros, perjudica la evaluación por procesos y afecta negativamente el aprendizaje que se deriva del intercambio en el grupo.

La realización de actividades y la entrega de trabajos para su evaluación son también puntos críticos. Aquí, es importante al momento de la planificación, prever los márgenes de flexibilidad suficiente a los tiempos pautados para realizar tales tareas. Este margen si es adecuadamente previsto, no debería alterar el cronograma entregado. En este aspecto el alumno debe ser consciente que -no por ser a distancia- los tiempos pueden ajustarse a medida individual, sino que deben tener en claro que al igual que en lo presencial hay tiempos que

cumplir. Por su parte, el docente, acusa una tendencia permisiva mayor que en lo presencial, lo cual genera tensiones cuando excede los plazos fijados repercutiendo negativamente sobre el cronograma fijado. Debe advertir a sus alumnos a fin de que se respeten los tiempos pero, indudablemente, este aspecto está estrechamente relacionado con lo explicitado en el párrafo anterior sobre la adecuación de los mismos a las dimensiones de los contenidos a aprender y de las actividades a realizar.

Los criterios de evaluación, son un tópico que también acusó ciertas exigencias por parte de los alumnos en cuanto a que deben ser explicitados con anticipación y cuando se trata de cursos que integran una carrera, su disparidad redundante en cuestionamientos al por qué de las diferencias. Es función del asesor pedagógico en el proceso de producción trabajar este tema con los docentes contenidistas y pautar ciertos criterios básicos con las adaptaciones propias al contenido de cada curso.

Respecto del proceso de gestión tecnológica, se observó la necesidad de ser cuidadoso en todo lo que haga a la accesibilidad de docentes y alumnos a la plataforma y dentro de ella a los cursos. Los alumnos se muestran impacientes si no pueden ingresar y acceder a la clase tanto al inicio del cursado como en su transcurso, por lo que es necesario que tenga bien en claro a quién deberá dirigirse frente a este tipo de problema. Si bien al inicio de la carrera hubo dificultades con los servidores, en la medida que se fueron desarrollando los cursos, su funcionamiento se fue ajustando de manera que los participantes no tuvieron mayores inconvenientes al momento de la conexión.

La gestión administrativa por su parte, se presentó como bastante compleja y es precisamente donde la institución debe implementar los mayores cambios. Para que ellos se verifiquen es necesario documentar las acciones a fin de que obren como comprobantes para justificar los mismos. La falta de respuesta a las demandas de los alumnos lleva a la deserción e incluso a desacreditar los cursos en línea, por lo que es necesario que la institución capacite sus cuadros para esta modalidad en que la no presencia no debe ser causa para diferir las respuestas. Se ha comprobado desde esta investigación, que la mayoría del personal administrativo y directivo desconocen las actividades, operaciones y transacciones de la gestión administrativa de ofertas educativas a distancia en línea. Es necesario cuando se ofrecen carreras en entornos virtuales, que la institución arbitre mecanismos que garanticen eficiencia en cuanto a registros y documentación de los ingresos y de los gastos.

Por otra parte, el proceso de gestión administrativa es clave para minimizar la deserción. Tener un listado de preguntas frecuentes y sus respuestas, así como la constitución de una Secretaría virtual con información básica tales como normativas que rigen la carrera o curso, agiliza las respuestas a los alumnos y facilita la tarea de la secretaría administrativa. En lo que hace a los

aspectos presupuestarios, fue necesario acordar permanentemente con la institución realizando la compatibilización entre las normativas vigentes y los requerimientos de cursos de capacitación en línea. Esto es particularmente complejo cuando se inicia la incorporación de la modalidad a distancia virtual en una universidad tradicionalmente presencial.

Anteriormente se planteó la organización en los entornos virtuales como un sistema, lo cual, queda plasmado recorriendo los procesos en los que se pone de manifiesto el conjunto de elementos de cuya interacción surge un producto: la clase virtual, fruto de la integración de todas ellas. Si cualquiera de los subprocesos se modifica ó no se cumplimenta con eficacia, repercute sobre los restantes afectando negativamente al sistema en su conjunto y por ende al resultado final que es la calidad de la oferta educativa. Esta es la causa por la cual, la organización en cada uno de los procesos involucrados en un proyecto en entornos virtuales, debe ser tenida muy en cuenta tanto en lo pedagógico como en lo comunicacional, lo tecnológico y lo administrativo. Como expresan Thirión y Armendáriz (2005):

*“Las universidades que han incorporado las tecnologías de la EVEA transforman parte de sus estructuras organizacionales generan nueva estrategias de desarrollo de la institución, realizan importantes inversiones en capital humano, equipos informáticos y plataformas y en general, desarrollan un proceso de aprendizaje que es un esfuerzo para quienes incorporen las nuevas tecnologías a su quehacer educativo”*

Sin duda, la innovación a partir de la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación mejorarán las instituciones de educación, siempre que éstas adoptan modelos de organización que permitan responder a las demandas educativas de la sociedad.

A partir de la investigación realizada se ha obtenido información que permite aseverar que si el modelo organizativo tradicional de la institución educativa no cambia, no es posible lograr eficiencia en la incorporación de metodologías no presenciales y en el uso de medios tecnológicos y por ende se dificulta el aprendizaje en línea. Es necesario fijar procesos generales y específicos y sus responsables; pautar los procedimientos y las actividades que permitirán cumplir los objetivos y todo adecuadamente documentado.

## Referencias bibliográficas

- ALVAREZ - GAYOU, J.L. (2003) *Cómo Hacer Investigación Cualitativa. Fundamentos y Metodología.* Ed-Paidós, México.
- BATES, A.W. (2001) *Cómo Gestionar el cambio Tecnológico,* Ed.Gedisa, Barcelona
- CABERO, J. (2004) “Cambios organizativos y administrativos para incorporación de las TICs en la formación “ Eductec., revista electrónica de

- Tecnología educativa, N° 18 nov-04
- COLLIS, VEEN y de VRIES (1993) “Preparing for an interconnected future: Policy options for telecommunications in education” *Educational Technology* 33(1)pp17-24
- DERRICO, E. (2005) “La organización y la administración de centros educativos: una visión desde el concepto de las buenas prácticas en educación” *Revista del ILCE Tecnologías y Comunicación Educativas*- Año 19-20 N°40,pp.22-36
- FERNÁNDEZ SAMPIERI, et.al. (2008) *Metodología de la investigación*. Ed.Mc Graw Hill Interamericana, Méjico.
- SANGRÁ, A. (2001) “Enseñar y aprender en la virtualidad.” *Educar* 28, pp.117-131, Universitat Oberta de Catalunya
- THIRIÓN, J.; ARMENDÁRIZ, S. (2005) “Una tipología de la innovación organizacional para la educación virtual en universidades mexicanas” *Revista de Educación Superior* Vol XXXIV(4) N°136,pp95-105 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)México  
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/604/60413607.pdf>

