

## CONCLUSIONES

Estamos viviendo una época de cambio que afecta a todas las esferas de la vida y tiene como uno de sus más claros “impulsores”<sup>17</sup> a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs).

Como destaca Castells, todas las sociedades son sociedades del conocimiento ya que ha sido este el recurso fundamental en la organización del poder, la riqueza, y la calidad de vida en cualquier época. Lo que es específico de nuestra sociedad no es que sea del conocimiento, sino el hecho de que en la sociedad actual la producción y generación de conocimiento y el procesamiento de información tiene una base tecnológica de nuevo tipo que permite que esa información y ese conocimiento sean difundidos y procesados en tiempo real a escala planetaria en el conjunto de los procesos que constituyen la actividad humana (Castells, 2003).

En este nuevo contexto, la universidad tiene un papel fundamental, como elemento central de nuestra sociedad y nuestra economía. Es “la” institución de la sociedad red. Pero la universidad de hoy no debe ser una institución anclada en valores y formas del pasado, sino que debe responder a nuestras necesidades actuales en un nuevo contexto social y tecnológico (Castells, 2003) que tiene en internet su “espacio natural”.

A este reto que supone el nuevo contexto social y tecnológico, las empresas, como otra de las instituciones clave en la sociedad de la información, se están adaptando haciendo un uso cada vez más intensivo las TIC y de internet en todos sus ámbitos de actividad (Castells, 2000; Castells, 2002; Hartman, 2000; Tapscott, 1996; Tapscott, 1998).

Sin embargo, la universidad, a pesar de estar en los mismos orígenes de internet (Leiner, 2003) se esta incorporando a este nuevo contexto con no pocas dificultades (Dunderstadt, 1999; Jochems, 2004; Katz, 1999). En este sentido, la Educación, entendida en un sentido amplio, y las instituciones u organizaciones, encargadas de ofertar o demandar procesos de enseñanza-aprendizaje, se enfrentan al “reto”<sup>18</sup> de

---

<sup>17</sup> El concepto de “impulsor” fue utilizado por el Dr. Gabriel Ferraté en su Conferencia Plenaria “Virtualidad, Multidimensionalidad e Inteligencia ambiental. Nuevos paradigmas para la Sociedad de la Información” el día 8 de Mayo en el II Congreso Internacional de Sociedad de la Información y el Conocimiento. Madrid, 7- 9 de Mayo 2003

<sup>18</sup> Este reto para las Universidades fue expuesto por el Dr. Josep M. Duart en su presentación de la Sesión Paralela de “La Universidad en la Sociedad del Conocimiento” el día 6 de mayo en Online Educa Barcelona. Punto de encuentro entre Europa y Latinoamérica de los profesionales del elearning. Barcelona, 5-7 de Mayo 2003.

adaptarse a este nuevo paradigma socioeconómico. Reto del que especialmente habrán de salir airoso las instituciones de educación superior dado el papel que les toca jugar en nuestro tiempo.

Además del cambio asociado a la propia sociedad de la información y del conocimiento existen otros factores externos destacados que están haciendo de vector de cambio de las instituciones universitarias:

- El Espacio Europeo de Educación Superior supone una oportunidad cambio de las instituciones universitarias asociado a los procesos de enseñanza-aprendizaje basados en competencias, el programa ECTS (Exchange Credit Transfer System)... son algunos de los retos que tendrán que afrontarse en los próximos años.
- El Plan de calidad de sistema universitario español supone introducir en la universidad procesos, criterios e indicadores asociados con la calidad de los servicios que presta la universidad.
- La demanda de los propios estudiantes que cada vez más exigen unos procesos de enseñanza-aprendizaje más flexibles y personalizados, así como unos servicios administrativos y de gestión de calidad.
- Nuevas demandas de ofertas formativas por parte de una gran parte de la población que ya está poniendo de manifiesto la necesidad de formarse a lo largo de toda la vida.
- La aparición de competencia en la oferta formativa sobre todo de posgrado, donde los estudiantes ya no están garantizados.

Ante esta coyuntura externa la universidad se enfrenta al reto de posicionarse y ocupar el lugar preponderante que tiene reservado como “la” institución de la sociedad del conocimiento. La mayoría de las universidades que participantes en el proyecto han definido o están definiendo **planes estratégicos** para dar respuesta a este reto. En este sentido, la mayoría de estos planes incorporan como un elemento específico o como un eje transversal las TIC. No obstante, se observan problemas en la definición y elaboración de estos planes estratégicos dadas por un lado, las inercias propias de la institución; por otro lado, la falta de una clara política de comunicación y de participación; y por último la escasa experiencia que existe en aplicar este tipo de instrumentos en las instituciones educativas públicas y/o privadas.

Además de la dificultad para definir estos planes estratégicos se identifica también la dificultad de implementación, seguimiento y evaluación de la política estratégica definida, debido a los mismos factores que dificultan su definición.

Una vez incorporadas las TIC de una u otra manera en los planes estratégicos los equipos de gobierno de las instituciones participantes en el proyecto se encuentran con unas **estructuras** rígidas y burocráticas que no facilitan ni la introducción ni el uso de las TIC en ninguno de los ámbitos de estudio definidos. Como respuesta a esta barrera inicial se han generado áreas nuevas áreas de trabajo dentro de la estructura existente que permiten el trabajo en equipo tanto del profesorado como del personal de administración y servicios.

Estas estructuras “blandas” han dependido directamente de algún vicerrectorado o de gerencia, lo que afecta al carácter de las acciones emprendidas, aunque en numerosas ocasiones han utilizado las fundaciones de las universidades como fuente de recursos y plataforma para ofrecer sus servicios a la comunidad no universitaria.

En este sentido es necesario recalcar la necesidad de mantener dentro de la propia institución el valor añadido de estas nuevas estructuras para que las innovaciones que se produzcan no estén alejadas del núcleo de la institución.

La introducción y uso de las TIC han facilitado la transversalidad entre los diferentes Centros, Departamentos, Facultades y servicios centrales de la institución, “rompiendo” a través de estas comisiones o servicios lo que antes eran compartimentos estancos o islas de poder.

Las adaptaciones de las estructuras existentes han facilitado la introducción de elementos de **dirección y gestión** basados en criterios de eficiencia y eficacia y apoyado por la definición de procesos, criterios e indicadores que al servicio de la dirección hacen más gobernable la institución.

La introducción y uso de las TIC hacen necesario la existencia de una planificación de las acciones a realizar, un control presupuestario y una evaluación de las acciones realizadas. Por tanto las TIC se constituyen como un vector de cambio que provoca la unicidad de datos, la integración de las diferentes aplicaciones informáticas utilizadas, la fluidez de circulación de la información y la definición de los procesos de trabajo.

En todo este proceso es necesario un núcleo directivo cohesionado y muy motivado con el proyecto.

Ante este proceso de cambio que supone las TIC las principales resistencias y también oportunidades se encuentran en las **personas** que forman la institución.

El personal de administración y servicios vive en un primer momento las TIC como una amenaza a su puesto de trabajo y a su manera de hacer las tareas cotidianas. Este cambio además es percibido como una mayor carga de trabajo para la que no existen en principio incentivos adicionales.

En el profesorado también se encuentran grandes resistencias al cambio ya que la introducción de las TIC supone en ocasiones una mayor carga de trabajo relacionada tanto con la docencia como con los procesos de apoyo necesarios en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por último los estudiantes son los más receptivos a este tipo de iniciativas que en la mayoría de las ocasiones son percibidas como servicios de valor añadido a su presencia en el campus.

Ante estas resistencias en un primer momento se ofrecen cursos de formación a todos los agentes implicados en los cambios y, en ocasiones, una atención personalizada para todo tipo de incidencias relacionadas con las TIC. Además de este incentivo y como consecuencia de la introducción de las TIC se hace necesaria la introducción de nuevos perfiles profesionales que son percibidos como oportunidades de promoción interna sobre todo dentro del PAS. Estos nuevos perfiles profesionales también han sido por un lado una oportunidad de consolidar a personas clave en puestos de responsabilidad intermedios claves para el éxito del proyecto. Por otro lado también han supuesto la posibilidad de introducir a personas nuevas capaces de adaptarse y promover el cambio.

Dentro del profesorado además de la formación las iniciativas que han sido percibidas como incentivo son aquellas relacionadas con el reconocimiento de su labor docente innovadora dentro de la institución, ya sea a través de la asignación de recursos o de apoyos a sus proyectos o mediante el reconocimiento público a través de acciones de divulgación.

Es destacable como ante la dificultad de flexibilidad en las remuneraciones o en los incentivos directos se han ido utilizando otros recursos para conseguir involucrar a la mayor cantidad posible de agentes, siempre desde un núcleo inicial muy involucrado y convencido.

En ambos colectivos destacan las iniciativas de agentes que de manera individual venía realizando innovaciones en sus áreas de trabajo, ya sea la gestión o la docencia. En la mayoría de los casos se han adoptado decisiones encaminadas al reconocimiento de estos agentes individuales involucrándolos en las políticas institucionales como ejemplos de cambio. En algunas ocasiones estos grupos o agentes también han sido reticentes a los cambios ya que suponía la pérdida de privilegios adquiridos durante períodos anteriores.

Otro de los elementos estratégicos que se ha visto potenciado con la introducción y uso de las TIC es el relacionado con las **alianzas**. En primer lugar ha sido necesario la existencia de alianzas internas dentro de la institución. Por un lado, entre el personal de apoyo y servicios y el profesorado que han de trabajar conjuntamente en la mayoría de los proyectos impulsados; y, por otro lado entre las diferentes estructuras existentes en la universidad: Centros, Facultades, Departamentos, Vicerrectorados y Gerencia. En este sentido las TIC se constituyen como vector de cambio transversal que ayuda a definir la cadena de valor en toda la institución y que afecta a todos los agentes, por lo que se hacen necesarias este tipo de alianzas para llevar adelante cualquier tipo de proyectos.

En segundo lugar destacan las alianzas externas con empresas, con otras instituciones universitarias y con las instituciones públicas financiadoras. La necesidad de recursos financieros, de centrarse en aquellas actividades que aportan valor a la institución, de aprovecharse de las economías de escala y reasignar recursos son las principales razones para acordar las alianzas con terceros.

Todos estos cambios han provocado el inicio de un **cambio cultural** que convierta a la universidad en una institución de prestación de servicio público orientada a procesos y a resultados que reviertan en los usuarios, con una vocación de servicio a toda la comunidad universitaria en un sentido amplio. Esta incipiente cultura institucional esta basada en una potenciación de la información tanto interna como externa en las que las TIC tienen un importante papel como medio que facilite la transparencia y la comunicación entre los diferentes agentes implicados en la educación superior.