

## **B2. Estructura**

Tal y como exponemos en los resultados del apartado de estrategia existe una rigidez evidente en la estructura universitaria, basada en especialmente en la regulación de los puestos de trabajo y sus funciones, que dificulta inicialmente los procesos de introducción y uso de las TIC en la universidad. Ahora bien, esa rigidez facilita a su vez la creatividad en el diseño, por parte de los líderes universitario, de fórmulas legales que posibiliten el cambio en la universidad.

En este sentido destacamos la creación de fundaciones dependientes de la universidad creadas en esta última década. Estas fundaciones aparecen a menudo como espacios en los que poder llevar a cabo diferentes innovaciones que pueden revertir, con posterioridad, a la dinámica institucional habitual. Algunas universidades sitúan la formación continua en estas fundaciones y muchas de ellas sitúan también las experiencias de innovación docente en el uso de las TIC.

La transversalidad que incorporan las TIC en los procesos habituales de gestión y de docencia se muestra como uno de los factores de terminantes de cambio estructural. Las TIC introducen en los procesos la necesidad de diálogo y de trabajo en equipo entre el personal de gestión (PAS) y el personal docente. Habitualmente observamos en las universidades la generación de nuevos perfiles profesionales, altamente cualificados, que se incorporan como resultado del uso de las TIC y que necesariamente deben interaccionar con el personal docente e investigador. Este trabajo en equipo genera nuevos ámbitos estructurales que en algunas universidades son utilizados para el cambio. Ponemos como ejemplo que en una de las universidades analizadas el vicerrectorado académico encargado del proceso de optimización del uso de las TIC ha incorporado como staff a un profesional de gestión para la coordinación de todos los procesos de uso administrativo y docente de las TIC.

Observamos que aparecen en estas últimas décadas nuevas estructuras hasta ahora inexistentes en las universidades españolas. La necesidad de generación de materiales didácticos multimedia, o de administración de entornos virtuales de educación, o de apoyar al profesorado en el uso de las Tic en la docencia entre otros, conlleva a la generación de unidades estructurales, creadas específicamente para cubrir esta necesidad. Estas unidades, habitualmente multidisciplinares formadas por

perfiles profesionales diversos, se constituyen como núcleos dinámicos en los que poder fomentar y apoyarse para acciones de cambio estructural en la universidad.

La preocupación actual de las universidades ya con procesos avanzados de transformación estructural es la de establecer sistemas y canales de información y comunicación para la retroalimentación de los aprendizajes surgidos en las nuevas estructuras generadas para la potenciación del uso de las TIC. La generación de estructuras nuevas puede ocasionar el aislamiento de las mismas. La política que se sigue es la de facilitar al máximo la información y el conocimiento de la actividad de estas unidades para fomentar la retroalimentación mutua.