

A2. Innovación docente

Actualmente nos encontramos ante una clara tendencia de cambio en las instituciones de educación superior, que están pasando de ser organizaciones centradas en ellas mismas, para, lentamente y venciendo resistencias, convertirse en organizaciones centradas en el estudiante, su principal usuario o cliente.

Este cambio afecta a todos los ámbitos propios de la universidad, pero especialmente a la docencia, tanto desde el punto de vista del profesorado, del personal de administración y servicios como del alumnado. Por ello, los máximos dirigentes de las universidades que participan en el proyecto creen necesarias nuevas políticas de motivación e incentivo que revaloricen y potencien la función docente dentro de la universidad como elemento fundamental del servicio que se presta a los estudiantes.

Impulsores externos del cambio en la universidad

Dado el carácter burocrático y poco flexible que tradicionalmente han tenido las universidades, han sido necesarios impulsores externos como vectores de cambio hacia esta nueva concepción de la institución universitaria:

- Las directrices de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior,
- El empuje de la demanda de los usuarios en el uso de las TIC en los procesos administrativos y académicos
- Los procesos de acreditación impulsados por las diferentes agencias de calidad

Estos son vistos como los principales agentes externos de cambio. Además de estos factores, la movilidad, virtual o presencial, de los estudiantes y la necesidad de captar, mantener y fidelizarlos, teniendo en cuenta la realidad que ya supone la formación a lo largo de toda la vida, han supuesto también elementos favorecedores de la nueva cultura de la universidad.

Políticas de motivación y reconocimiento

Para llevar a cabo este giro, las universidades han impulsado diferentes políticas de motivación e incentivo al profesorado para facilitarles la transición hacia este nuevo paradigma.

En este sentido hay que destacar las barreras que suponen, por un lado la actual legislación que no facilita el reconocimiento de la labor docente, en detrimento de la labor investigadora.

Por otro lado, la percepción de las TIC por parte del profesorado como una carga adicional que no se ve recompensada y que les exige, más allá del manejo de nuevas herramientas, enfrentarse a sistemas autogestionados y dependientes de unas funciones docentes que no pueden delegar.

Junto con estas barreras y los impulsores externos a la propia institución hay que destacar la existencia de lo que Bates llama *lonely rangers*¹⁰, docentes muy motivados y entusiastas del uso de las TIC en su acción docente, que han servido como elementos de cambio dentro de la propia institución, ya sea por su labor solitaria en la docencia o como campo aplicado de estudio. En muchas ocasiones, las instituciones han aprovechado la labor realizada por estos como ejemplo de buenas prácticas para atraer al resto de docentes.

Además de esta fortaleza, la mayoría de las instituciones universitarias ven el uso intensivo de las TIC en la docencia como una oportunidad de ampliar la oferta docente existente sobre todo en tercer ciclo con lo que ello supone como fuente de ingreso para la institución. En cambio, en grado las TIC son concebidas como una herramienta de apoyo a la docencia presencial que permite prestar un servicio personalizado al estudiante a la vez que favorece la distinción a la hora de posicionarse para la captación de nuevos estudiantes.

¹⁰ BATES, T. (2001). Cómo gestionar el cambio tecnológico. Estrategias para los responsables de centros universitarios. Universitat Oberta de Catalunya. [en línea]. [Fecha de consulta: 28/10/04]. <<http://www.uoc.edu/web/cat/art/uoc/bates1101/bates1101.html>>

El uso de plataformas tecnológicas para la acción docente

Las decisiones tomadas van encaminadas a facilitar al profesorado el uso de las TIC en su actividad docente poniendo a disposición del profesorado las herramientas necesarias a través de plataformas tecnológicas, ya sea de producción propia o ajena.

Mientras que algunas instituciones han optado por la adquisición de licencias de plataformas comerciales debido a los altos costes de creación y de mantenimiento, así como la dificultad de encontrar en el software libre una solución sostenible y que cubra todas las necesidades institucionales. Otras han desarrollado proyectos de creación o adaptación de plataformas ya existentes en la institución.

Aquellas universidades que han adoptado por la opción de un software propietario han hecho un estudio de las diferentes opciones disponibles en el mercado valorando además de los costes y sus funcionalidades, la compatibilidad con otras herramientas de gestión.

Las universidades que han optado por la creación de plataformas propias han aprovechado en ocasiones el esfuerzo realizado dentro de la institución con anterioridad, dándole la cobertura y el apoyo institucional necesario para que la iniciativa sea tomada por todos los estamentos universitarios. También hay que destacar que en ocasiones no ha sido posible aprovechar los esfuerzos realizados con anterioridad debido a la no escalabilidad ni sostenibilidad de los proyectos existentes.

Tanto si se trata de una plataforma propia como ajena es necesario que exista una apuesta clara por un único sistema que será el que se aplique y que obtenga todo el apoyo institucional.

En algunos casos esta herramienta se adopta además de cómo plataforma de apoyo a los procesos de aprendizaje presenciales como sistema de gestión, funcionando como una intranet donde los docentes tienen acceso a todos los aspectos relacionados con sus cursos. Este tipo de iniciativas favorecen la implicación de los docentes al ver como la gestión de la docencia se ve facilitada y mejora su eficacia.

Reconocimiento de la innovación docente en el uso de las TIC

Una vez que existe una plataforma con el aval institucional se han impulsado cursos de formación tanto para el profesorado como para el alumnado, con la finalidad de que se familiaricen con el uso y manejo del sistema. Además de esta formación de carácter general, en muchas ocasiones, se pone a disposición de los docentes un servicio de atención personalizado relacionado con todos los aspectos de la innovación educativa.

Además de los aspectos relacionados con la gestión de la docencia, la plataforma permite al profesorado las tutorías virtuales y la posibilidad de colgar contenidos en la red.

Para las tutorías virtuales, aun no existe un reconocimiento por parte de las instituciones que a pesar de incentivar el uso de las TIC, todavía no han evaluado el impacto que ello tiene en dedicación por parte de los docentes. La no valoración de este tipo de tareas hace que muchos docentes no se vean incentivados a realizar este tipo de prácticas que permiten un mayor acercamiento al alumnado.

Sin embargo en lo que respecta a los contenidos, la mayoría de las universidades han lanzado o van a lanzar proyectos de innovación a los que pueden acudir el profesorado interesado. En este sentido la propiedad de los contenidos en la mayoría de las universidades presentes en el proyecto sigue en manos de los docentes lo que impide el aprovechamiento extensivo y de las posibles economías de escala de estos recursos docentes.

Este tipo de proyectos financian, previa evaluación, los proyectos de innovación docente y creación de materiales a través de un concurso interno que es entendido por la mayoría del profesorado como un incentivo. Estas convocatorias en algunos casos vienen acompañadas de jornadas de trabajo con todos los participantes de la institución y la visita de evaluadores externos donde se intercambian las mejores experiencias y se recogen en libros de publicaciones.

Todo ello tiene un efecto muy positivo ya que es un incentivo claro de reconocimiento de la labor de los docentes por parte de la propia institución¹¹.

¹¹ EPPER, R.; BATES, A.W. *Enseñar al profesorado cómo utilizar la tecnología*. Buenas prácticas de instituciones líderes. Universitat Oberta de Catalunya. [en línea]. [Fecha de consulta: 28/10/04].

Alrededor de estas iniciativas se generan por una lado comisiones de carácter interdisciplinar que evalúan y hacen el seguimiento de los proyectos, además de constituirse como un grupo identificado claramente como un agente de cambio dentro de la práctica educativa en la institución. Por otro lado se han constituido diferentes opciones a la hora de dar apoyo a estas iniciativas, más allá de la cantidad económica asignada por proyecto presentado. Algunas universidades han optado por externalizar estas ayudas a empresas especializadas que dan apoyo al profesorado, mientras que otras instituciones han optado por generar estructuras de apoyo mediante la creación de grupos multidisciplinares formados por informáticos, diseñadores gráficos y pedagogos. También hay instituciones que han preferido opciones mixtas que les permiten la sostenibilidad del proyecto dados los recursos disponibles.

Creación de centros de apoyo al profesorado en el uso de las TIC

En todo este proceso descrito anteriormente no han jugado un papel destacado los centros de formación del profesorado ya existentes en las propias universidades o las Facultades de CC. de Educación; que en ocasiones, incluso, se presentan como barreras claras a cualquier tipo de innovación que pueda producirse.

Estas “estructuras” generadas fomentan y hacen necesaria la creación de nuevas áreas de trabajo con equipos multidisciplinares y de carácter mixto (PAS-PDI) que den apoyo a estas iniciativas y venzan las inercias propias de la institución. Esto supone una opción de mejora profesional para el personal de administración y servicios que ven reconocidas sus nuevas labores profesionales. Además, en algunos casos, surge la necesidad de nuevos perfiles profesionales y la posibilidad de incorporar o consolidar a nuevas personas en los equipos de trabajo. En este sentido, se cree necesario prestar atención a la configuración de los equipos de trabajo dado que las diferentes modalidades contractuales que pueden existir pueden generar tensiones internas.

Liderazgo y cultura institucional en el cambio académico

En todas las instituciones participantes en el proyecto destaca el liderazgo intermedio que han ejercido estos nuevos grupos dentro de la universidad como vector de cambio interno estrechamente relacionado con los más altos representantes académicos de la institución, bien sea un vicerrectorado o incluso el mismo rector.

Es destacable en cualquier caso que las decisiones adoptadas son diferentes en el caso de grado o de posgrado. Mientras que en el primer caso es la propia universidad quien asume desde uno de sus vicerrectorados, a través de las nuevas áreas de trabajo generadas, la responsabilidad de impulsar y mantener estas iniciativas, en el caso de posgrado se suelen emplear para la implementación de este tipo de decisiones estructuras más flexibles amparadas bajo el paraguas de Fundaciones que bien generan sus propios equipos de trabajo o bien financian y apoyan las estructuras emergentes dentro de la propia institución.

En este sentido todos destacan la necesidad de prestar atención a la relación que esta nueva área tiene con la institución, ya que un excesivo alejamiento del cuerpo docente y/o de gestión puede suponer la pérdida de una oportunidad de cambio interno, ya que las iniciativas que se lleven a cabo pueden ser vistas como “ajenas” a la propia institución. Sin embargo, esta nueva área de trabajo puede ser percibida como un polo de innovación donde acudan los propios agentes a presentar sus propuestas, obteniendo un reconocimiento institucional que sirve como incentivo.

Todas las acciones realizadas en el ámbito de la innovación docente vienen apoyadas por nuevos sistemas de dirección y gestión basados en la gestión eficiente y eficaz de los recursos utilizados así como en su evaluación. En la mayoría de instituciones las acciones realizadas han generado procesos de trabajo que controlan la calidad de los resultados. Esto viene facilitado por el deseo de gestión de la información existente en la organización y una activa política de comunicación que alcance al mayor número de agentes posible.

Esta nueva manera de trabajar ha supuesto un tímido cambio en la cultura institucional que ha afectado a la relación entre el profesorado y el personal de administración y servicios, reconociendo ambos agentes la necesidad de un trabajo coordinada y conjunto para la prestación de un servicio de calidad al alumnado.

Conclusiones sobre innovación docente

- El cambio en la institución universitaria viene marcado por al menos tres impulsores externos:
 - Las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior
 - El empuje de la demanda de los estudiantes en el uso de las TIC
 - Las políticas de evaluación de la calidad propiciadas por las diferentes administraciones

 - Se detecta que existen diferentes modalidades de introducción y uso de las TIC en los procesos de innovación docente:
 - Introducción de tecnología en los procesos de gestión académica (planes docentes, actas, etc)
 - Capacitación en tecnología del profesorado (formación en ofimática, plataformas virtuales, etc)
 - Incentivos para realización de proyectos de innovación docente (internos y propios de la universidad o externos propiciados por las administraciones públicas)
 - Valoración y reconocimiento del uso de las TIC en la docencia
 - Dotación de infraestructura tecnológica en las aulas

 - Se comprueba que el uso de las TIC aparece en primer lugar en los procesos administrativo-académicos (planes docentes, evaluación, actas, etc) para situarse posteriormente y con menos impacto por ahora en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

 - Existe una tendencia a generar equipos nuevos, directamente dependientes del rector o de un vicerrectorado, para la introducción, uso y apoyo de las TIC en la docencia universitaria. Estos equipos, debidamente estructurados y con presupuesto, son multidisciplinares (técnicos informáticos, pedagogos, diseñadores instruccionales, etc) y no acostumbran a integrarse, al menos inicialmente, a los Institutos de Ciencias de la Educación cuando estos existen.

 - Se realizan políticas de incorporación institucional de los *“lonely rangers”* o profesores altamente motivados que han introducido voluntariamente las
- CÁTEDRA UNESCO DE E-LEARNING DE LA UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA (UOC)
catedraunesco@uoc.edu

TIC en la docencia. Se tiende a incorporar institucionalmente a estos profesores reconociendo y valorando su trabajo y estableciendo los mecanismos adecuados para institucionalizar las experiencias concretas y extenderlas al resto de la universidad.

- Después de un inicio marcado por la falta de planificación estratégica en el uso de las TIC en la docencia que conllevó a la proliferación de plataformas o entornos virtuales de docencia, se constata ahora una tendencia a la concentración en una única plataforma institucional, sea de desarrollo propio o ajeno.

- Se pone de manifiesto la tendencia al trabajo compartido entre personal de gestión (PAS) y profesorado en la preparación y desarrollo de la acción docente. Los equipos mixtos, a parte de necesarios y complementarios en la generación de cursos en modalidad de uso de tecnología, son cada vez más evidentes en las universidades analizadas.