

## INTRODUCCIÓN

La universidad ha experimentado cambios destacados en la última década como resultado de su relación con la Sociedad de la Información. La introducción y el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) de forma habitual en los procesos administrativos y de enseñanza-aprendizaje en la educación superior han significado una transformación institucional que nos muestra hoy una realidad diferente del sistema universitario español del de hace tan sólo una década.

Las TIC no sólo han permitido a las universidades transformar sus procedimientos administrativos, innovar en metodologías de enseñanza y aprendizaje o facilitar el acceso a nuevos grupos de personas –especialmente adultos- sino que, de forma especial, han propiciado una incipiente transformación en su sistema organizativo. Las TIC en la universidad, como también en la empresa o cualquier otro tipo de institución, no sólo afectan a sus procesos o a su cadena de valor, sino que de forma evidente afectan a la propia estructura de la organización<sup>1</sup>.

Los equipos de gobierno de las universidades españolas han actuado de forma responsable y acorde con las demandas sociales facilitando con sus decisiones el cambio en la organización. Decisiones referentes a inversiones en tecnología, a la selección e incorporación de nuevos perfiles profesionales, a la reestructuración de servicios tradicionales tales como las bibliotecas o los servicios de atención al estudiante, etc han culminado en la universidad en una redefinición de su estructura con la finalidad de permitir respuestas necesarias a las demandas de formación de la Sociedad de la Información<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CARNOY, Martín (2004). «Las TIC en la enseñanza: posibilidades y retos». En: *Lección inaugural del curso académico 2004-2005 de la UOC* (2004: Barcelona) [en línea]. UOC. [Fecha de consulta: 28/10/04]. <<http://www.uoc.edu/inaugural04/dt/esp/carnoy1004.pdf>>

<sup>2</sup> VV.AA. (2003). Challenges to University Governance Structures. En: *Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management*. Vol. 30 Wiley Periodicals, Inc., A Wiley Company.

El presente informe analiza el impacto de las decisiones tomadas y de las estrategias decididas por los equipos de gobierno de la universidad conducentes a la introducción y el uso de las TIC. Para ello pretendemos poner de manifiesto cuáles han sido los principales problemas detectados en la toma de decisiones y en los establecimientos de estrategia y exponer, a través de los ejemplos trabajados para la elaboración de este informe, posibles lecciones aprendidas o soluciones establecidas para el cambio.

Los objetivos del presente informe pretenden:

- A. **Recopilar y difundir los aprendizajes** sobre el impacto resultante de la toma de decisiones en la introducción y uso de las TIC en la universidad a partir del análisis de los resultados obtenidos por la observación de las universidades participantes en el proyecto.

Para ello, y acorde con los objetivos del proyecto, el informe analiza especialmente en las universidades observadas los siguientes aspectos:

- ❑ las **infraestructuras tecnológicas**, es decir, las decisiones tomadas y los aprendizajes resultantes en las inversiones realizadas en equipamiento informático, software, etc.
  - ❑ La **transformación de los servicios académicos**. En este aspecto nos centramos de forma especial en las transformaciones en las **bibliotecas universitarias** y su conversión en centros de documentación digital, en los nuevos perfiles profesionales necesarios en servicios gestionados por PAS (secretaría, atención al estudiante, etc) y las nuevas organizaciones surgidas fruto de las nuevas necesidades de los usuarios universitarios.
  - ❑ La **innovación en la docencia**, observando especialmente las **políticas de motivación e incentivo** para el uso de las TIC en la docencia dirigidas a profesores universitarios.
- B. **Mostrar prácticas y procedimientos** genéricos que faciliten el análisis y la implementación la introducción y el uso de las TIC en la universidad desde una perspectiva directiva estratégica y de gestión.

Para la realización de éste informe se ha contado con la participación de 7 universidades españolas:

- Universidad de Alicante (UA)
- Universidad de Oviedo (UO)
- Universidad Rey Juan Carlos (URJ)
- Universidad Pablo Olavide (UPO)
- Universidad de Santiago de Compostela (USC)
- Universitat de Girona (UdG)
- Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

De cada una de estas universidades se ha contado con la colaboración de miembros de los equipos de gobierno de las mismas: vicerrectores, gerentes y directivos de servicios o áreas. Asimismo hemos contado con la colaboración de profesores de cada una de las universidades para el desarrollo y culminación de este informe.

La estructura del equipo de investigación se concreta de la siguiente forma:

Investigador principal:

- Francisco Rubio Royo (UOC)

Profesor investigador coordinador:

- Josep M. Duart Montoliu (UOC)

Profesores investigadores:

- Teresa Sancho (UOC)
- Josep M Mominó (UOC)
- David Castillo (UOC)
- José Raúl Canay (USC)
- M. Carmen Cabello Medina (UPO)
- Alfredo Ramón Morte (UA)
- Rigoberto Pérez (UO)
- Albert Vérges (UdG)
- Eugenio Fernández Vicente (URJC)

Profesores participantes:

- Carles Sigalés (Vicerector de Política Acadèmica – UOC)
- Santiago Martínez Argüelles (Vicerector de Planificación y Coordinación - UO)
- Guillermo Bernabeu (Vicerector de Convergencia Europea y Calidad - UA)
- David Ríos (Vicerector de Relaciones Internacionales, Nuevas Tecnologías y Promoción Informática - URJC)

- ❑ Andrés Garzón (Director General de Bibliotecas y Nuevas Tecnologías, UPO)
- ❑ Marcelino Agis Villaverde (Vicerrector de Tercer Ciclo y Extensión Docente - USC)
- ❑ Blanca Palmada (Vicerrectora de Docencia - UdG)

El proyecto E-strategias se ha desarrollado en el marco de la Cátedra UNESCO de e-learning de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). La Cátedra UNESCO de e-learning de la UOC es el resultado de un convenio de colaboración entre la UNESCO y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), firmado en París el 4 de noviembre de 2002. Enmarcada en el programa UNITWIN de cátedras universitarias de la UNESCO, fue la primera constituida por la UNESCO para estudiar la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación.

La finalidad de la Cátedra es "fomentar un sistema integrado de actividades de investigación, formación, información y documentación sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación para promover la igualdad de oportunidades en la sociedad del conocimiento. La Cátedra constituirá un instrumento para facilitar la colaboración entre investigadores de alto nivel y reputación internacional y los docentes de la Universidad y otros establecimientos de Europa, América Latina y el Caribe y otras regiones del mundo".