

METODOLOGÍA

En el presente proyecto hemos optado por una metodología flexible, de base cualitativa, que incorpora diferentes dinámicas de trabajo entre distintos grupos de profesores con responsabilidades institucionales específicas en las universidades participantes.

El grupo de trabajo ha sido dirigido por el **investigador principal**, en tanto que máximo responsable del proyecto con la colaboración directa de un **profesor investigador coordinador** del proyecto que actuó como dinamizador de la investigación y coordinador del equipo de profesores investigadores y participantes. El investigador principal y el coordinador, juntamente con el resto de profesores investigadores y participantes, conformaron un amplio **equipo de trabajo** que analizó y valoró el proceso metodológico del proyecto así como sus resultados.

Los **profesores participantes** ejercen cargos de dirección en sus respectivas universidades. Esto hecho permitió el acceso a las políticas estratégicas de las instituciones de los últimos años a la vez que facilitó las tareas de recopilación de documentación necesaria para el proyecto.

Para garantizar la excelencia científica y la metodología del proyecto se constituyó un grupo de **profesores investigadores** especialistas en organización, gestión y políticas institucionales con la finalidad de establecer un sistema inicial de análisis teórico y un diseño metodológico adecuado a las finalidades del proyecto.

Así mismo, se estableció una metodología de análisis que contempló las **revisiones inter pares** para fomentar el aprendizaje y el análisis compartido entre los investigadores de las universidades participantes.

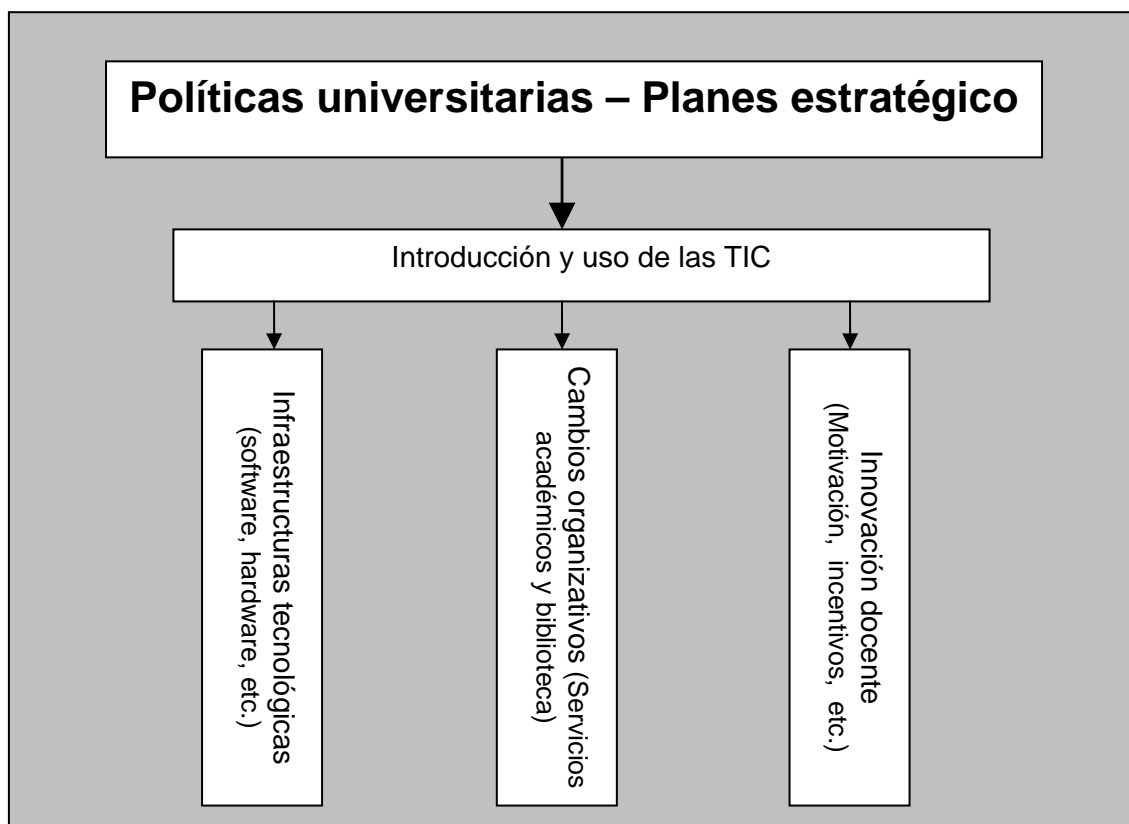
Con la finalidad de fundamentar, potenciar y difundir las posibilidades de las tecnologías para la mejora de los ámbitos estudiados, justificando así las decisiones tomadas para su implementación, se actúa en dos sentidos:

- (1) **De forma transversal** analizando los procesos de toma de decisión y su coherencia con los planes estratégicos institucionales y las demandas sociales. Para ello el grupo de profesores investigadores expertos en organización,

gestión y políticas institucionales estableció un marco común de análisis que se aplicó a todas las universidades participantes

- (2) **De forma vertical** trabajando específicamente en tres ámbitos: la inversión tecnológica, los cambios organizativos -con especial atención en bibliotecas y en servicios académicos- y la motivación e incentivos para innovación docente con el uso de las TIC

Estas dos formas de actuación pueden verse representadas en el siguiente gráfico:



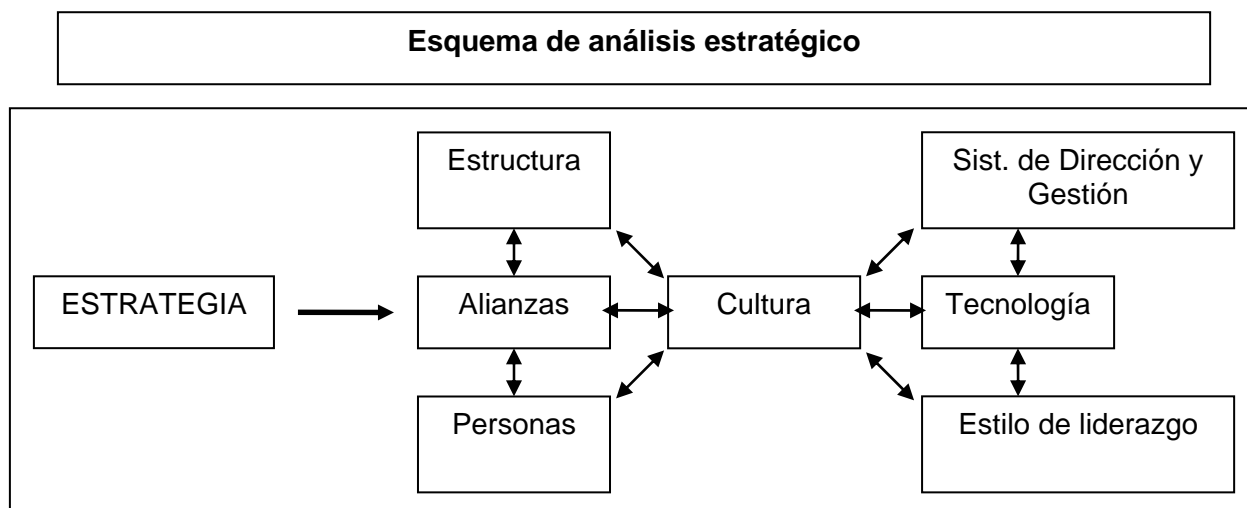
Metodológicamente el proyecto se ha dividido en las siguientes cuatro fases:

Fase 1 → Definición del modelo de análisis y del diseño metodológico específico del proyecto.

En esta fase, se llevó a cabo la correspondiente revisión y selección bibliográfica para la base teórica del proyecto, así como la definición del modelo de análisis del impacto de los resultados de las decisiones tomadas en los procesos de introducción de las

TIC en las universidades. Además se concretó el diseño metodológico específico de recogida y análisis de la información. Esto incluyó delimitar el período temporal a analizar y los ámbitos dentro de cada una de las instituciones participantes. Esta fase ha tenido como resultado un modelo de análisis transferible a posteriores investigaciones de éste ámbito.

El modelo de análisis resultante de la Fase 1 puede observarse en el gráfico siguiente:



Se trata de un modelo de análisis, adaptado del modelo estratégico de Stonich³, que ampliado se compone de los ocho aspectos que se detallan a continuación:

- **Estrategia**

Distinguimos en la estrategia dos niveles, el de la formulación de la misma y su explicitación, y el de la implementación. Definimos para el modelo de análisis cada uno de los niveles de la siguiente forma

- **Formular** la estrategia es decidir dónde está hoy la institución y dónde debería estar mañana. Habitualmente se explicita en los planes estratégicos institucionales

³ STONICH, P. J. (1982). Como implementar la estrategia. Madrid: Editorial Instituto de Empresa

- **Implementar** la estrategia es decidir cómo llevar la institución desde donde hoy están hasta donde debería estar mañana. Habitualmente se concreta en los planes específicos de desarrollo.

- **Cultura**

Entendemos por cultura el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir y reaccionar ante oportunidades y problemas con los que se enfrenta la organización; así como la pauta de creencias y expectativas, compartidas por los miembros de una organización.

- **Estructura**

La estructura la entendemos como el particular ordenamiento de obligaciones, informaciones y de responsabilidades que se dan dentro de una institución.

- **Personas.**

La definición de los puestos de trabajo y de los perfiles profesionales es parte también de este ámbito. En la implementación de la estrategia es necesario determinar los tipos de cometidos que implican los puestos de trabajo, cualquier tipo de conocimientos especiales que requieran y qué estilo o punto de vista es el más eficaz.

- **Sistemas de dirección y gestión.**

El conjunto de instrumentos de que dispone la dirección para implementar la estrategia constituye básicamente el sistema de dirección y de gestión de la institución. Entendemos que los principales procesos de dirección son: la planificación, la programación, el presupuesto y la valoración-retribución.

- **Tecnología**

La tecnología entendida como instrumento al servicio de la estrategia. La incorporación de la tecnología, adaptada a las necesidades de sus usuarios, en tanto que factor de transformación institucional.

- **Alianzas**

La selección de los socios necesarios para alcanzar los objetivos institucionales forma parte del concepto de estrategia. Estos socios o aliados pueden ser tanto internos como externos a la institución.

- **Estilo de liderazgo.**

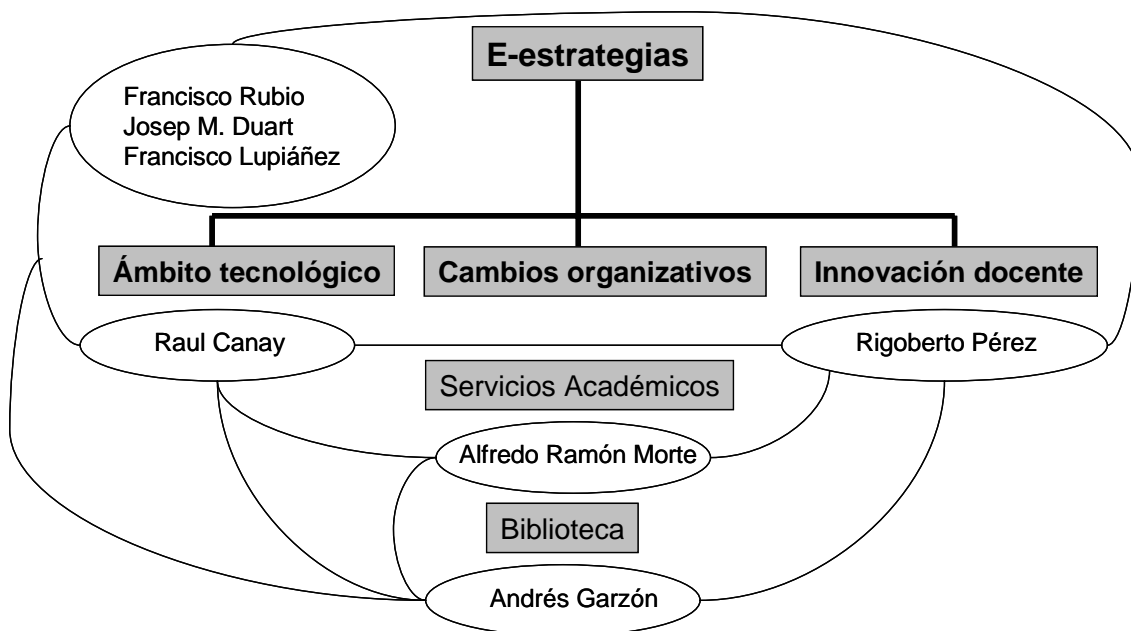
Entendemos en este ámbito la selección de las conductas de eficacia para la dirección y la toma de decisiones los problemas adaptativos que habitualmente se presentan en las universidades

La construcción de este modelo nos ha permitido construir para cada uno de los ámbitos de estudio la siguiente **matriz de análisis**:

CONVOCATORIA ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA
PROYECTO E-STRATEGIAS

AMBITOS	DEFINICIÓN PROYECTO	<i>Las infraestructuras tecnológicas, es decir, las decisiones tomadas y los aprendizajes resultantes en las inversiones realizadas en equipamiento informático, software, etc.</i>	<i>La transformación de los servicios académicos, , 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.</i>	<i>Nos centraremos especialmente en las transformaciones en las bibliotecas universitarias y su conversión en centros de documentación digital</i>	<i>Observando especialmente las políticas de motivación e incentivo para el uso de las TIC en la docencia dirigidas a</i>
		Tecnológico	Cambio Organizativo (servicios)	Bibliotecas	Innovación en la docencia
ESTRATEGIA	Estructura				
	Sistemas de dirección y gestión				
	Alianzas				
	Personas				
	Estilo de liderazgo				
	Tecnología				
	Cultura				

Para cerrar esta fase del proyecto fue necesaria una reunión celebrada en Barcelona el 10 de mayo de 2004 que permitió también perfilar el equipo de responsables del proyecto en cada uno de los ámbitos, tal y como muestra el siguiente esquema:



Fase 2 → Recopilación y selección de información y documentos.

Esta fase se ha centrado en el proceso de recogida y selección de información. Para ello se ha contado con las siguientes fuentes de observación:

- en primer lugar hemos observado los **sitios web** de las instituciones participantes en el proyecto para identificar las políticas institucionales que ofrecen públicamente a través de sus sitios webs.
- en segundo lugar cada uno de los investigadores nos ha enviado **información y documentos oficiales** relativos a las políticas institucionales que afectan a los ámbitos de estudio del proyecto.
- por último, se han consultado **informes de carácter interuniversitario** emitidos por organismos nacionales como la CRUE o el REBIUM e internacionales (OCDE, UNESCO).

Todas estas acciones nos han permitido identificar la información objetiva más relevante relativa a los ámbitos de propios del estudio propuesto.

Por otro lado se han realizado **entrevistas en profundidad**, en cada una de las universidades participantes en el proyecto, guiadas por la matriz de análisis presentada anteriormente, centradas en cada uno de los ámbitos de estudio según la persona a la que se entrevistó.

A continuación presentamos cuadro-resumen de las entrevistas realizadas:

Institución	Cargo	Lugar	Día
UPO	Director de Nuevas Tecnologías y Biblioteca	Sevilla	28/06/04
UPO	Gerente	Sevilla	28/06/04
UPO	Ex vicerrector de Investigación	Sevilla	28/06/04
URJC	Vicerrector de Relaciones Internacionales, Nuevas Tecnologías y Promoción Informática	Madrid	2/07/04
URJC	Director de Informática	Madrid	2/07/04
URJC	Vicegerente económico	Madrid	2/07/04
USC	Director del Área TIC	Santiago de Compostela	9/07/04
USC	Directora de la Biblioteca Xeral	Santiago de Compostela	9/07/04
USC	Adjunto al Vicerrector de Calidad y Planificación Estratégica	Santiago de Compostela	9/07/04
USC	Vicerrector de Tercer Ciclo y Extensión Docente	Santiago de Compostela	9/07/04
USC	Director Centro de Tecnologías para el Aprendizaje (CETA)	Santiago de Compostela	9/07/04
UO	Vicerrector de Relaciones Institucionales, comunicación y coordinación.	Asturias	12/07/04
UO	Vicerrector de Estudiantes y Cooperación	Asturias	12/07/04
UO	Vicegerente de Asuntos Económicos	Asturias	12/07/04
UO	Director Biblioteca	Asturias	12/07/04
UO	Director Servicio de Informática	Asturias	12/07/04
UO	Director de Innovación	Asturias	12/07/04
UA	Vicerrector de Convergencia Europea y Calidad	Alicante	19/07/04
UA	Director del Secretariado de Innovación Educativa	Alicante	19/07/04
UA	Director del Servicio de Apoyo a la Gestión Académica	Alicante	19/07/04

UA	Jefe Negociado de Innovación Educativa	Alicante	19/07/04
UA	Director del Servicio de Informática	Alicante	19/07/04
UA	Técnico del Punto de Soporte de Docencia e Innovación Tecnológica	Alicante	19/07/04
UOC	Gerente adjunto	Barcelona	22/07/04
UOC	Vicerrector	Barcelona	26/07/04
UdG	Adjunto a Vicerectorado de docencia	Girona	06/07/04
UdG	Gerente	Girona	06/07/04
UdG	Vicerrectora de Docencia	Girona	06/07/04
UdG	Vicerrector de Personal	Girona	06/07/04

Se han realizado un total de 29 entrevistas de una media de 40 minutos, en total 20 horas de grabaciones que han sido analizadas en profundidad y forman parte de la base de fundamentación del proyecto

Fase 3 → Valoración de la información y aplicación del modelo a análisis diseñado.

El equipo de profesores investigadores trabajó en esta fase en el análisis de la información obtenida por los medios anteriormente especificados y elaborará la memoria resultante a través de la aplicación del modelo de análisis diseñado en la fase 1.

Se trabajo con dinámicas de intercambio de información constante entre el equipo – usando entornos de comunicación virtual y dos reunión presenciales, una de inicio y otra final a la que asistieron todas las instituciones participantes- fomentando el diálogo, la interacción y el intercambio de opiniones y resultados constantemente.

El 28 de octubre del 2004 se realizó una reunión final de discusión y análisis del proyecto a la que acudieron participantes de todas las instituciones involucradas con la finalidad de validar los resultados obtenidos, realizar una síntesis final a partir del debate y compartir las lecciones aprendidas.

Fase 4 → Evaluación y difusión los resultados del proyecto.

En la reunión celebrada en Barcelona el 30 de octubre de 2004 también se utilizó como sesión de evaluación del proyecto. Así mismo se acordó la difusión de los resultados a través de una web del proyecto, en ponencias y congresos.

Una de las etapas de difusión previstas fue la de compartir entre los equipos de dirección de cada universidad participante los resultados del proyecto, haciendo especial hincapié en las “lecciones aprendidas”.