

A3. Cambios organizativos: servicios académicos

Los gobiernos de las instituciones participantes en el Proyecto han tomado en los últimos años decisiones importantes centradas en el uso intensivo de las TIC en los procesos relacionados directamente con la gestión de la universidad. Estas decisiones afectan a los principales actores de la comunidad universitaria: PAS, PDI, Consejo de gobierno y alumnado.

Desde un punto de vista estratégico, las decisiones adoptadas van encaminadas a transformar la institución universitaria en una institución orientada a ofrecer servicios a cada uno de los *stakeholder*¹² del ámbito universitario. Estos servicios están relacionados con la gestión de la docencia, la gestión de la investigación y la gestión de los recursos humanos y financieros de la institución.

Aplicaciones corporativas como estrategia

Estas decisiones han venido asociadas a la implantación de nuevas aplicaciones corporativas para la gestión. En este sentido se observan tendencias claras: por un lado la adquisición a empresas externas de paquetes integrales; por otro lado el desarrollo modular de este tipo de aplicaciones dentro de la propia institución. Por último también existen opciones intermedias donde los propios servicios informáticos de la institución se encargan en de homogeneizar e interrelacionar las diferentes aplicaciones adquiridas a terceros y/o desarrollar nuevos módulos.

Estas aplicaciones van asociadas a la prestación de servicios a través intranets y/o web (internet) utilizando como soportes, además de los PCs, dispositivos móviles (teléfonos, ordenadores portátiles) y tarjetas inteligentes. Todo ello ha venido acompañado por acciones destinadas a mejorar y ampliar la conectividad dentro de los propios campus, ya sea dotándolos de redes inalámbricas, disposición de PCs y de puntos de acceso a la red. Con todo ello se pretende que la universidad sea una organización con capacidad para dar servicio durante las 24 horas los 7 días de la semana.

¹² REAVILL, L. R. (1998) Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system. *Managing Service Quality* 8(1), 55-63.

La implementación y uso de estas nuevas tecnologías supone cambios que afecta a todos los ámbitos de la organización¹³.

La estructura organizativa de las universidades no favorece la implementación de este tipo de aplicaciones que conllevan en último término un cambio de cultura, ya que se trata de estructuras rígidas y muy burocratizadas donde el personal en la mayoría de las ocasiones no dispone de incentivos directos que faciliten la adopción de cambios significativos.

No obstante la presión de la demanda de este tipo de servicios por parte de los estudiantes, así como el uso de factores externos como el proceso de Bolonia y los sistemas de acreditación de la calidad que impulsa el II Plan de calidad del sistema universitario, han sido utilizados de manera consciente como catalizadores del cambio.

Además de estos catalizadores externos a la propia institución se han tomado medidas de carácter estructural destinadas a facilitar la integración de este tipo de aplicaciones. Por un lado, se han creado comisiones formadas por representantes de todos los agentes afectados en los cambios que favorecen los procesos de comunicación y toma de decisiones.

Trabajo conjunto entre personal de gestión y personal docente

Este tipo de comisiones en las que PDI y PAS trabajan conjuntamente favorece la resolución de los conflictos planteados a través del dialogo conjunto y la implicación de todos los agentes en la implementación de las decisiones adoptadas. Además los miembros de estas comisiones ejercen un papel decisivo a la hora de convencer y atraer a un mayor número de personas hacia los proyectos que se inician en sus entornos más cercanos. No obstante siempre es necesario un liderazgo institucional o de las personas que forman parte del equipo de gobierno para adoptar las decisiones oportunas y dirigir el cambio.

Por otro lado, se han creado o reestructurado servicios con la finalidad de atender las nuevas demandas que proceden del uso de las nuevas aplicaciones por parte tanto de los usuarios internos (PDI y PAS), como de los usuarios externos (alumnado). Estas

¹³ PORTER, M. (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review; Mar2001, Vol. 79 Issue 3, p62, 17p, 1 diagram

nuevas unidades resuelven los problemas diarios de los usuarios y recogen sugerencias para la mejora de los servicios.

Por último se han generado nuevos perfiles profesionales destinados a facilitar la integración de las TIC dentro del hacer cotidiano tanto de PDI como de los PAS. Estos nuevos profesionales con una formación multidisciplinar dan asesoramiento y atención personalizada a las peticiones que reciben, canalizándolas hacia otros servicios en el caso que sean necesario.

Estas medidas de carácter estructural han permitido una pequeña transformación de estructuras tradicionalmente verticales hacia una horizontalidad que apoye la transversalidad de los procesos que sustentan los servicios ofrecidos. Esta transversalidad viene empujada por la unicidad de los datos necesaria para el buen funcionamiento de las aplicaciones, evitando la redundancia de los datos y obligando a la constante interrelación entre unidades rompiendo las islas que formaban los diferentes servicios (matriculación, RR.HH, infraestructuras...). Todo esto permite la adopción de nuevos sistemas de dirección y gestión más eficaces, eficientes y orientados tanto a resultados como al usuario.

Resistencias al cambio

Las resistencias a este tipo de iniciativas no han venido por las estructuras organizativas existentes sino por las personas que sustentan estas estructuras. La poca flexibilidad de la carrera funcional dentro de la universidad no facilita los cambios necesarios en estos procesos.

Dentro del profesorado las tareas burocráticas de apoyo a sus procesos tanto docentes como investigadores las entienden como ajenas a su tarea cotidiana y, en un primer momento vieron el uso de estas aplicaciones como un trabajo extra que no repercutía directamente en su carrera profesional. No obstante, en la mayoría de los casos, el uso progresivo de estas herramientas los ha convencido por la eficacia y agilidad de su funcionamiento.

Un buen ejemplo de esto son las actas telemáticas que anteriormente eran hechas con plantillas que eran enviadas al servicio correspondiente para ser leídas y

posteriormente se devolvían a los profesores para que fueran firmadas y de nuevo enviadas a la unidad de gestión.

Con el uso de aplicaciones telemáticas a parte de evitar riesgos de la pérdida de estas actas en los envíos y la ganancia de tiempo, se consigue que el estudiante, destinatario final del servicio, pueda consultar sus calificaciones desde internet de manera inmediata, lo que afecta por ejemplo a su matrícula y elección de asignaturas. El PAS, usuarios interno, ve facilitada su labor y puede dedicar sus esfuerzos a otro tipo de actividades de mayor valor añadido.

Desde el ámbito de la investigación, algunas universidades han desarrollado aplicaciones para su gestión. Este tipo de aplicaciones que si afectan directamente a la carrera profesional del PDI son utilizadas y muy valoradas sin que sea necesario ningún tipo de acciones complementarias.

Los calendarios lectivos, los programas académicos disponibles para los alumnos a través de la red, la reserva de material audiovisual y de salas, etc son algunos ejemplos más que se han visto afectados por el uso intensivo de la red, teniendo esto repercusiones en diferentes ámbitos de la actividad universitaria como la matrícula, la gestión de expedientes o la contratación de nuevo profesorado.

Profesionalización de los servicios académicos

La implementación de las nuevas herramientas de gestión suponen para el PAS un paso decisivo hacia la profesionalización y flexibilidad de sus funciones lo que es percibido, en la mayoría de los casos, como una amenaza a su puesto de trabajo. En este sentido es clara la diferencia entre las últimas incorporaciones, con un perfil profesional más adaptado al uso de las TIC, y aquellos de mayor edad que han desarrollado su carrera profesional dentro de la institución.

Para superar estas barreras se han optado por un lado, por acciones de formación del PAS con cursos de reciclaje que permitan adaptar los perfiles profesionales a las nuevas demandas. Por otro lado, se ha visto en las TIC una oportunidad para generar nuevos puestos internos que puedan ser cubiertos por aquellas personas mejor capacitadas y formadas que puedan ejercer un impulso dentro de la institución. Por último, se han consolidado en puestos superiores aquellas personas que habían venido realizando tareas por encima de su escalafón funcional.

Una vez superadas las reticencias iniciales al cambio, en la mayoría de las ocasiones el uso de las TIC es visto como una herramienta que claramente mejora la eficacia de su trabajo y lejos de amenazar su puesto de trabajo, es una oportunidad para la realización de tareas de mayor valor añadido y por lo tanto mayor satisfacción personal.

Los estudiantes, destinatarios finales de los servicios, ven todo este proceso con naturalidad. Su generación esta acostumbrada a este tipo de tecnologías y son ellos los que ejercen presión a la institución para que ofrezca nuevos servicios que faciliten todas sus actividades dentro de la universidad.

Transversalidad de las tecnologías en los servicios académicos

Todo este proceso de uso intensivo de las TIC es visto por las personas encargadas del gobierno de la universidad como una oportunidad clara para poder obtener información fiable que apoye su labor de dirección y gestión de la institución a través del análisis que puedan hacer de todos los datos disponibles gracias al uso de las aplicaciones corporativas.

Desde este punto de vista, las TIC se conciben como un factor transversal a toda la institución que facilitan la planificación y gestión de todas las actividades relacionadas tanto con la docencia como con la investigación.

El uso de las aplicaciones corporativas exige una planificación previa de las acciones que se van a realizar, haciendo explícita la cadena de valor de la institución. La oferta formativa docente ha de estar preparada con anterioridad para que los estudiantes puedan realizar su matrícula a través de Internet, esto supone la coordinación de planes de estudio, programas de asignaturas, carga lectiva por docente, contenidos disponibles por parte de la biblioteca... lo que afecta a diferentes unidades administrativas dentro de la institución.

Este proceso que se realizaba anteriormente desde los diferentes centros universitarios sin existir unos procedimientos claros, queda ahora estandarizado de la misma manera para toda la institución, descentralizando su ejecución en las diferentes facultades. Todo ello favorece la existencia de datos homogéneos y fácilmente accesibles.

Todo esto esta suponiendo un cambio en la cultura organizativa, pasando de los tradicionales compartimentos estanco de las diferentes áreas funcionales hacia una relación de clientes y proveedores dentro de la instituciones. Este inicio de cambio cultural viene apoyado en muchos casos por la implementación de evaluaciones internas como paso previo para la obtención del reconocimiento de la calidad los servicios impulsado tanto por la propia institución como por el ya mencionado II Plan de calidad de las universidades.

Conclusiones de Cambios organizativos: servicios académicos

- La necesidad de disponer de datos unificados de los procesos y servicios académicos (matriculas, estudiantes, etc) se manifiesta como impulsor evidente de la introducción y uso de las TIC en los servicios académicos universitarios. Además está también la necesidad de seguir las directrices de convergencia en el espacio europeo de educación superior y del plan de calidad de las universidades.
- La existencia de datos unificados facilita, entre otras cosas, la toma racional de decisiones, fundamentadas en datos reales y en proyecciones. De ahí que se constate la necesidad de desarrollar espacios profesionales internos en las universidades, como personas que desarrollan y mantienen los Data Ware Hose.
- La introducción y el uso de aplicaciones corporativas ha supuesto un vector de cambio institucional.
- Existe una orientación a usuario y a resultados cada vez más notoria entre los departamentos de gestión y de servicios académicos, que se ve facilitada por el uso de los aplicativos corporativos basados en tecnología.
- Los servicios académicos conducen a un imprescindible trabajo en equipo entre diferentes grupos de la universidad, y especialmente entre profesores

y gestores. Esto conlleva a un cambio cultural que se concreta a menudo en cambios organizativos y estructurales.

- La unicidad de los datos, junto con la agilidad en su obtención o visualización, y la adecuada transparencia de los mismos comporta a su vez una nueva cultura de gestión y facilita los procesos de planificación y de toma de decisiones

- Existen determinados focos de resistencia en la universidad cuando se producen procesos de introducción y uso de las TIC. La formación adecuada y el apoyo en las personas o equipos motivados para el cambio a través del reconocimiento de su tarea profesional se manifiestan como estrategias de conducción y superación de las resistencias. Asimismo se observa la creación de nuevos puestos de trabajo, adecuados para nuevos perfiles profesionales, que pueden ser cubiertos (que de hecho se cubren) por personal interno como oportunidad de mejora y de promoción profesional.

- El personal docente e investigador tiende a percibir la introducción y el uso de las TIC en la docencia, pero especialmente en la gestión de los procesos académicos, como una carga extra en su trabajo profesional. A menudo siente que está haciendo trabajos administrativos (introducción de calificaciones, actas, etc) que no le corresponden. Algunas de las instituciones analizadas incentivan este tipo de trabajo a partir de la evidencia del aumento de autonomía en el trabajo del docente.

- El liderazgo institucional, representando en este caso por la relación que debe existir entre el vicerrectorado encargado de la docencia i/o de los procesos de uso e introducción de las TIC, con el de la gerencia en tanto que responsable de los servicios de gestión, es altamente relevante para la superación de las resistencias de cambio y para la instauración de procesos de mejora y de servicio al estudiante a partir del uso de las TIC.