



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Aplicación de la Metodología de marco lógico al caso: “Competencias de los profesores universitarios para impartir instrucción en el paradigma educativo que se considera más apropiado para la educación a distancia”. Fase de análisis

Por María Alejandra Cormons y Lucía Rosario Malbernat

Resumen:

En el marco del proyecto de investigación y desarrollo que tiene por objetivo incorporar TICs (tecnología de la información y comunicación) a la enseñanza de educación superior de la Universidad CAECE se detectó que los profesores universitarios no poseen las competencias para diseñar e impartir instrucción en el paradigma educativo que se considera más apropiado para la educación a distancia.

Se realiza la descripción del problema aplicando la metodología de marco lógico que propone una estructura que integra los elementos esenciales del proyecto y se expone el resultado de las siguientes herramientas de análisis aplicadas estructuralmente: Situación problemática, Análisis de involucrados, Análisis causa-efecto, del que se deriva el Árbol de problemas, y Análisis de objetivos, del que se obtiene el Árbol de objetivos.

Índice

Descripción del trabajo.....	2
Antecedentes del proyecto marco	3
Descripción del modelo educativo.....	4
Definición de la metodología.....	6
Estructura de la metodología utilizada en la fase de Identificación de la planificación	7
Situación problemática.....	7
Análisis de los agentes involucrados.....	11
Mapa de agentes involucrados directamente	11
Análisis causal del problema.....	14
Definición de los objetivos.....	17
Árbol de problemas	18
Árbol de Objetivos	21
Conclusiones	24
Bibliografía	25



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Descripción del trabajo

En el marco del proyecto de investigación y desarrollo para incorporar TICs (tecnología de la información y comunicación) a la enseñanza, descrito en “[Antecedentes del proyecto marco](#)”, llevado a cabo Universidad CAECE, sede Mar del Plata, se ha detectado que:

“Los profesores universitarios no poseen las competencias para diseñar e impartir instrucción en el paradigma educativo que se considera más apropiado para la educación a distancia”¹.

Se formula un subproyecto para gestionar la problemática asociada a la falta de competencias docentes para diseñar y ofrecer instrucción en el modelo educativo al que se desea migrar.

Se ha elegido para formular el subproyecto la metodología de “Marco Lógico” pues se entiende que es apropiada para distinguir aquellos aspectos que están fuera del ámbito de control del equipo ejecutor, se centra en el impacto que se desea lograr y permite presentar estructurada y sistemáticamente los objetivos del proyecto y sus relaciones de causalidad.

La metodología del marco lógico es aplicable a dos etapas del ciclo de vida del proyecto definido por la Comisión Europea (2001)²: A las fases de Identificación, donde se realiza el análisis por el que se exploran las partes involucradas, se identifica de problema y se definen los objetivos y a la etapa de Instrucción, en la que el proyecto se convierte en un plan operativo con actividades y recursos definidos y visualizados en un espacio temporal.

En este trabajo se presenta la primera fase de análisis, determinándose los [agentes involucrados](#), la [situación problemática](#) y los [objetivos](#) que deben perseguirse.

En la siguiente etapa, posterior a este trabajo, se determinarán las alternativas de acción a seguir de acuerdo con las estrategias que pueden implementarse, se seleccionará la alternativa óptima para alcanzar los objetivos planteados, se determinarán las tácticas que permitan materializar las estrategias en base a un estudio de factibilidad y se plasmará el proyecto en una matriz de Marco lógico.

¹ Ver “[Descripción del modelo educativo](#)” a continuación, en “Antecedentes del proyecto marco”.

² Ver “[Definición de la metodología](#)”



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Antecedentes del proyecto marco

A mediados del año 2001 se da inicio en la Subsede Mar del Plata de la Universidad CAECE al proyecto que tiene por objetivo incorporar tecnologías de la información y la comunicación (TICs) a la enseñanza presencial.

Este proyecto se materializa en experiencias de educación a distancia con modalidad online llevadas a cabo por el grupo de investigación y desarrollo para la creación de comunidades de aprendizaje virtuales y por docentes capacitados en educación online en el contexto educativo de la Universidad.

Se intenta mejorar, con esas experiencias, la calidad de las tradicionales actividades educativas de carácter presencial que se llevaban a cabo mediante la incorporación de apoyo a distancia y desarrollar cursos online. Se considera que la formación del futuro profesional deberá ser complementada con las herramientas que utilizará en el mercado laboral y que el estudiante deberá adquirir las competencias que esta modalidad de enseñanza desarrolla. Se espera, además, ampliar la oferta académica y el alcance de la prestación del servicio educativo, logrando mayor diversificación e introducción de servicios en nuevas zonas geográficas.

El grupo de investigación está integrado por docentes de la Universidad CAECE que vienen desarrollando actividades relacionadas con la educación a distancia tanto en docencia como en investigación y capacitación:

María Alejandra Cormons, licenciada en sistemas por la Universidad CAECE, magíster en Comercialización (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y Universidades Federal do Rio Grande do Sul) y tesista de la Maestría en gestión universitaria de la Universidad Nacional de Mar del Plata, es vicerrectora de la Universidad CAECE, a cargo de la Sede en Mar del Plata y Rectora del Mar del Plata Community College.

Lucía Rosario Malbernat, licenciada en Sistemas por la Universidad CAECE y maestrando en gestión universitaria en la Universidad Nacional de Mar del Plata, coordinadora de las actividades online y Jefe del área de Sistemas de la Sede en Mar del Plata de la Universidad CAECE y del Mar del Plata Community College.

Nicolás Dámaso Patetta, licenciado en Ciencias matemáticas, ingeniero electromecánico, Master of Science in Education por Capella University, Minneapolis (MN) USA, Graduate Certificates en Distance education, Instructional Design for Online Learning, Teaching and Training Online y Adult Education.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Silvana Inés Lado, licenciada en Sociología, Magíster Scientae en Ciencias Sociales y Políticas (FLACSO), con el Diploma de Especialista en Ciencias Sociales, orientación Sociología. Actualmente es tesista del Doctorado en Ciencias Sociales en FLACSO.

En el marco de este proyecto se implementó un programa de capacitación docente bajo el diseño instruccional del Ing. Patetta. De esta manera se impartieron cursos dictados con modalidad online que responden a la caracterización que la Resolución 1.717 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la República Argentina hace de la educación a distancia, con el objeto de proporcionar a los profesores las herramientas necesarias para impartir docencia online.

Se cuenta, en la actualidad, con más de 75 docentes capacitados en educación online (aproximadamente el 27% de la planta docente) y, prácticamente, todos los alumnos han utilizado, al menos, los servicios implementados en un aula virtual. Además, se ha incluido el uso del Campus en los cursos de ambientación que los estudiantes realizan antes del inicio del ciclo lectivo de primer año.

La incorporación de nuevas tecnologías en las instituciones y en los sistemas educativos en general requiere de la capacitación de los docentes y del desarrollo de habilidades relacionadas con los sistemas informáticos. El entrenamiento del equipo docente es un requisito inicial e indispensable para cualquier proyecto de incorporación de nuevas tecnologías que posibiliten llevar a cabo una enseñanza no tradicional (Malbernat, 2002). Por tal motivo, también, se evaluó mediante encuestas, en el año 2003, cual era el nivel de uso de las tecnologías informáticas por parte de los docentes.

Más del 93% de los encuestados informaron hacer uso habitual de una computadora y en idéntico porcentaje afirmaron comunicarse habitualmente a través de correo electrónico, mientras que casi el 88% dijo utilizar habitualmente Internet. En base a esa encuesta se ofreció capacitación en el uso de herramientas informáticas a los docentes que menos pericias habían desarrollado, a ese momento, en el uso de herramientas informáticas.

Descripción del modelo educativo

Surge de la exploración de las tendencias en la educación la existencia de un modelo educativo que conjuga el empleo de nuevas tecnologías con una metodología instruccional que ubica al alumno en el centro del proceso de construcción de su conocimiento. En este modelo se eliminan las barreras de espacio y de tiempo, se posibilita un acceso masivo a la educación y se logra un aprendizaje más efectivo en el que se reconoce un aspecto individual y otro social que permite construir comunidades de aprendizaje virtuales.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Se entiende que el aprendizaje se logra mediante la exploración (modelo psicopedagógico) y en base a los conocimientos, creencias, experiencias y categorías mentales del estudiante. El profesor no es el centro del proceso enseñanza-aprendizaje, el cual está más centrado en alumno que en él. Forma parte de un equipo pedagógico con el que colabora para diseñar los recursos didácticos pero su rol más importante no es transmitir conocimientos sino, más bien, orientar al estudiante en la búsqueda de los mismos.

El equipo pedagógico, interdisciplinario, debe estar integrado, como mínimo, por el especialista en contenidos, el tutor que cumple el rol del facilitador, el diseñador gráfico, el programador y el diseñador instruccional. Además, todos ellos requieren soporte técnico permanente.

Se reconoce, por otra parte, además de la dimensión individual del aprendizaje, la dimensión social. Por esta razón se intenta construir pequeñas comunidades colaborativas de aprendizaje y se promueve el aprendizaje significativo y flexible apoyado por tutores facilitadores, personalizando la educación, debiéndose prever, en consecuencia, la retroalimentación y la interacción entre todos los participantes. El diseño instruccional de las actividades educativas de nivel superior, para estudiantes adultos, que se llevan a cabo en el marco del proyecto de educación a distancia está basado en la forma en que el cerebro aprende.

Como infraestructura tecnológica, dadas las características detectadas para la implementación online de las actividades académicas, se requiere una plataforma instruccional para e-learning que permita construir un campus virtual con acceso a los elementos informativos, comunicativos y de aprendizaje limitado a los agentes formativos³.

Esta plataforma instruccional debe proporcionar las herramientas necesarias para organizar grupos de trabajo virtuales, compartir y obtener información a través de la web, establecer comunicaciones sincrónicas y asincrónicas y materializar interacciones bidireccionales y multidireccionales entre los agentes formativos y entre estos y los contenidos académicos. Además, se debe aprovechar al máximo los servicios que brinda Internet y las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento (TICs) para la emergencia de comunidades de aprendizaje sin fronteras espaciales ni temporales.

Este modelo educativo centrado en el estudiante requiere que los agentes formativos hayan desarrollado habilidades informáticas, pedagógicas y actitudinales adecuadas al rol que cumplen.

³ Se entiende por agente formativo al estudiante o persona con necesidades de formación, el docente y la institución formativa que enmarca el espacio de comunicación, establece normas, regula y facilita información (Lara et al, 2003).



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Definición de la metodología

Se toma como base para establecer la metodología a usar en este análisis las herramientas de diseño y gestión de proyectos de la Comisión Europea, EuroAid que integran la «Gestión de Ciclo de Proyecto» (GCP), basado en el método de análisis del Marco Lógico.

El ciclo de proyecto propuesto por EuroAid incluye, en un enfoque integrado, 6 fases las cuales son adaptadas a los requerimientos del proyecto que se está planificando: Programación, Identificación, Instrucción, Financiación, Ejecución y Evaluación.

Durante la primera etapa, Programación, se establecen las orientaciones y principios generales del proyecto. En la segunda y tercera etapa, -fases de Identificación y de Instrucción- se puede aplicar la metodología de marco lógico, haciéndose, primero, un preestudio de factibilidad del que se podrán deducir qué opciones merecen ser profundizadas y luego un estudio de factibilidad con el que se decide la viabilidad.

Durante la fase de Identificación se efectúa la preparación preliminar del programa, se identifican los sectores involucrados, se analizan los problemas, necesidades e intereses de las partes interesadas. En base a ese análisis se podrán definir luego las acciones que, de llevarse a cabo, podrían concretar los objetivos identificados previamente.

En la tercera fase -Instrucción- se deben producir planes de trabajo detallados para aquellas alternativas que se elijan como factibles, incluyendo la matriz del marco lógico, que muestra los indicadores de resultados e indicadores de impacto y calendarios de actividades y de recursos. En las siguientes fases se decide si se financiará el proyecto, se ejecuta y se evalúa.

En este trabajo se presenta la **fase de Identificación** de la situación problemática que se describe. La secuencia de pasos de este análisis está descrita en la siguiente estructura. Llevada a cabo esta etapa de la planificación se contará con herramientas para determinar si existen opciones que merecen ser profundizadas.

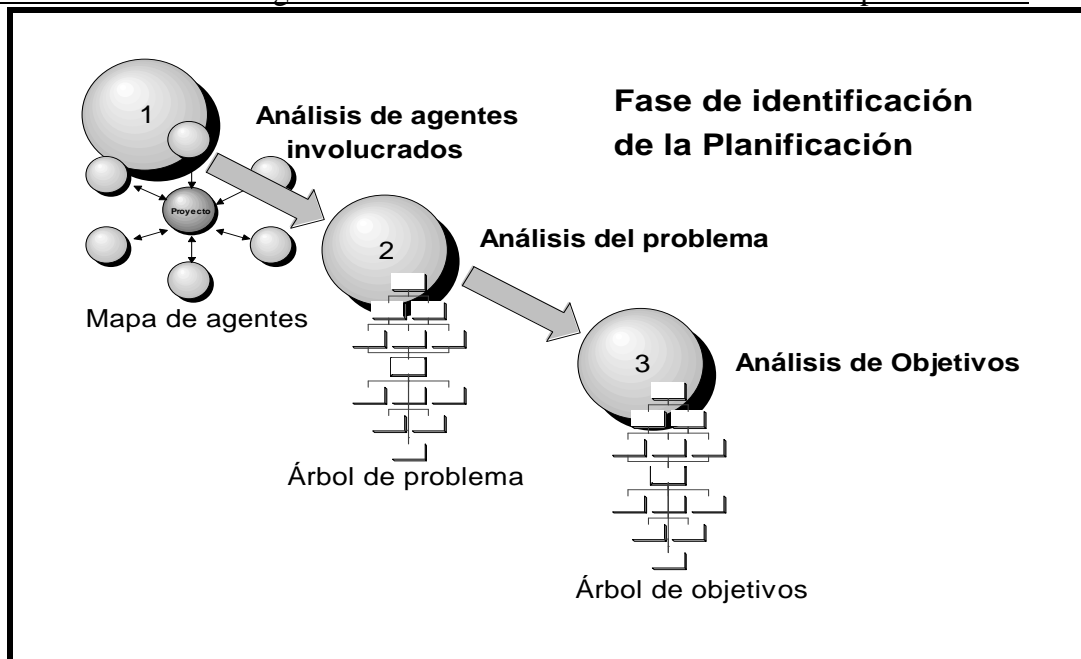
V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Estructura de la metodología utilizada en la fase de Identificación de la planificación



Situación problemática

Se entiende que las instituciones de educación superior deben integrar las TICs como componente cotidiano de sus actividades para que los estudiantes no se formen en un medio anacrónico e inconexo con el mundo laboral en el que luego se insertarán. Se deben replantear, en consecuencia, los espacios educativos, sus infraestructuras tecnológicas y los recursos requeridos para que los estudiantes puedan insertarse en una sociedad cada vez más audiovisual, multimediática, global e instantánea en la que se privilegia no solo el conocimiento sino el uso que del mismo se hace, aplicando la capacidad para analizarlo y reflexionar críticamente.

Bajo el supuesto de que interactuar con nuevos medios e integrar los servicios de Internet a la educación presencial dotará a los alumnos de experiencias prácticas diferenciales y les permitirá conocer metodologías de trabajo y de comunicación alternativas, se pretende llevar a cabo un proceso de renovación institucional basado en la innovación tecnológica.

Se percibe a las redes informáticas como elementos transformadores de la manera en que se trabaja y se estudia, se establecen relaciones con otras personas y con la realidad circundante e, incluso, de la manera en que cada uno se percibe a sí mismo. Internet proporciona, en ese



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



sentido, una perspectiva muy diferente al aislamiento de un aula tradicional pues la abren al mundo sin restricciones de tiempo y de espacio.

Es el claustro docente, integrado por profesores que deben cumplir distintos roles, el que debe materializar estos cambios apoyado en la infraestructura que brinda el personal administrativo bajo la gestión y control de los administradores que aplican las políticas institucionales en una organización que aprende, enfrenta y adopta los cambios.

Por otra parte, el informe The Horizon Report (2005) destaca seis áreas tecnológicas donde las TICs incrementarán significativamente su importancia para la educación superior: El aprendizaje extendido o ampliado (expanded learning), la tecnología sin cables (ubiquitous wireless), las búsquedas inteligentes (intelligent searching), los juegos educativos (educational gaming), las redes sociales y conocimiento en la Web (social networks & Knowledge webs) y el contexto simulado o realidad ampliada (Context-Aware Computing/Augmented reality).

Hay nuevos modelos que emergen para compartir contenidos, licencias y software que impactarán en la forma en que se distribuye y obtiene la información. Se incrementa el acceso a Internet en término de quienes acceden y de tipos de dispositivos que utilizan –tal el caso de la tecnología wireless- y la necesidad de mantenerse en contacto e informado.

Además, el temor de que la comunicación a través de las TICs pueda reemplazar la interacción cara a cara se está perdiendo al descubrir un aspecto muy valorado de la tecnología: permite la interacción social y las conexiones interpersonales. Sin embargo, estas características requieren de una implementación apropiada que también se materializa bajo la acción directa del equipo docente.

El contexto del problema que se plantea está inserto en el ámbito geográfico de Latinoamérica por las características similares en lo económico, social y político y, en particular, en la conformación y funcionamiento del sistema universitario, el manejo de la misma lengua y de las potencialidades que se posee para dar respuesta a los múltiples problemas que se observan.

Casas Armengol (2002) elaboró un documento que expresa una visión crítica sobre las universidades a distancia en Latinoamérica. Tomando como base este informe, las opiniones de otros autores y las experiencias propias se ha arribado a las causas derivadas del problema detectado: "Los profesores universitarios no poseen las competencias para diseñar e impartir la instrucción en el nuevo paradigma educativo centrado en el estudiante" y sus efectos.

En ese documento, Casas Armengol menciona a Salvador Arriola⁴ (1999) quien puntualiza: "Anteriormente, el desarrollo económico y social dependía de las enormes cantidades de

⁴ Arriola Salvador Ex Secretario permanente del Sistema Económico de Latino América (SELA)



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



energía, recursos naturales, trabajo y capital. Actualmente, esto depende específica y totalmente de la capacidad de conocimiento y de la información disponible” y considera que para sobrepasar la crisis, los países de la región deben tener en cuenta los siguientes principios:

- Se debe reconocer la importancia del crecimiento de la globalización y del proceso concomitante de integración creado por la globalización;
- Incrementar la equidad social en término de oportunidades de acceso a la educación superior permitirá a la región ser competitiva en la economía global actual;
- Las universidades deberán adoptar nuevas tecnologías de la información y del conocimiento y desarrollos educativos;
- Las universidades deben necesariamente adquirir infraestructuras y tecnologías modernas para influir positivamente en el trabajo y en la productividad.
- Las universidades deben desarrollar y adoptar innovaciones pedagógicas (por ejemplo aprendizaje virtual) y re-entrenar a los profesores, investigadores, directores y administradores para permitirles ser más productivos y efectivos;
- Las universidades deben adoptar nuevos esquemas de financiamiento y organizacionales para soportar avances en las innovaciones tecnológicas y pedagógicas.

En suma, la creciente importancia estratégica de la educación superior se relaciona con la necesidad de reorganizar y transformar radicalmente el sistema universitario latinoamericano, incorporando las TICs.

Además, en un encuentro realizado por la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia en el año 2001, Casas Armengol puntualizó que mejorar la calidad y avanzar en la educación a distancia en la región requiere corregir la carencia de normas para regular propuestas, estimular las mejores prácticas y perseguir el fraude; combatir la tendencia a reproducir las prácticas de la educación tradicional a la educación a distancia, el descreimiento de algunos gobiernos de sus políticas para educación a distancia, los problemas con autores y académicos respecto de los derechos de propiedad intelectual, los bajos niveles de cooperación interinstitucional y la ausencia de acuerdos internacionales que formalmente reconozca a los programas de aprendizaje.

El mismo autor aporta coincidentemente la opinión de García Aretio (1994), referido a las condiciones, recursos y requerimientos que las modernas sociedades industriales y tecnológicas demandan. No se gestiona eficientemente la tecnología disponible y los costos asociados a los desarrollos de formas alternativas de enseñanza.

A partir de la situación problemática identificada y de los principios enunciados se puede afirmar que la incorporación de las TICs a la organización universitaria se convierte en un eje



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



estratégico fundamental para crear organizaciones dinámicas y flexibles que aporten soluciones de formación sin limitaciones espacio-temporales y que se adapten, -como toda organización que aprende-, a los cambios constantes, teniendo en cuenta que el motor de esas organizaciones universitarias son los agentes formativos.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005

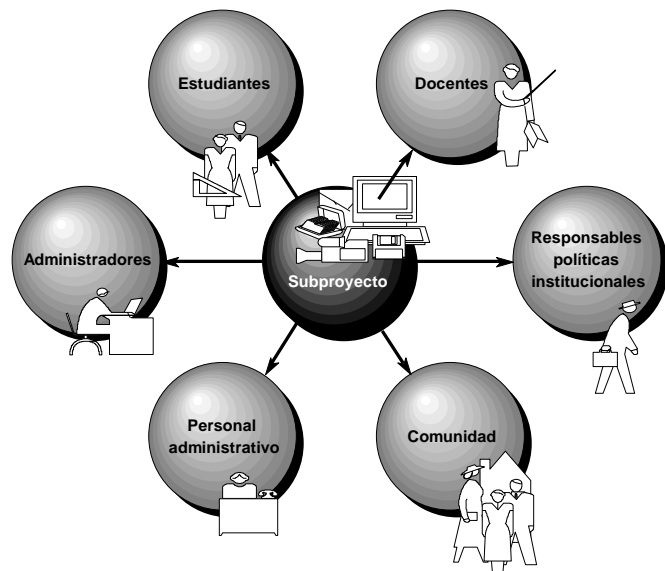


Análisis de los agentes involucrados

Se muestra el mapa de los agentes involucrados directamente en el subproyecto, los cuales forman parte de la comunidad educativa de la Institución: Docentes, estudiantes, administradores, responsables de sancionar las políticas institucionales, la comunidad y el personal administrativo.

Se entiende que estos son los agentes que pueden ser influenciados, verse afectados o beneficiados con el devenir del proyecto de manera inmediata pero no se analiza en esta instancia el derrame secundario.

Mapa de agentes involucrados directamente



La **planta docente** está constituida por personas adultas con estudios superiores en disciplinas heterogéneas que, además de sus posibles actuaciones profesionales, vienen desarrollando actividades docentes y tienen distintos niveles de capacitación pedagógica y tecnológica.

A raíz del programa de capacitación docente que se viene desarrollando en el marco del proyecto, los docentes han adquirido mayoritariamente algunas habilidades en el uso de las computadoras y de la comunicación mediante el correo electrónico. La pericia, fluidez, naturalidad y familiaridad, sin embargo, en el uso de los recursos informáticos, es variable.

Aproximadamente el 27% del plantel docente tiene, además, alguna capacitación en educación online por haber aprobado, al menos, uno de los cursos que integran el programa de capacitación docente, el cual incluye técnicas de facilitación online, técnicas para la evaluación online e introducción al diseño instruccional.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



De la formación de los docentes puede deducirse que tienen, en alguna medida, desarrolladas capacidades de abstracción, de resolución de problemas débilmente definidos y de trabajo colaborativo por lo que pueden preverse actividades de trabajo en grupo.

También debe suponerse que poseen capacidad de auto-estudio y responsabilidad en el auto-aprendizaje por lo que podrán administrar el tiempo y ser razonablemente constantes en el uso de recursos disponibles y en el intento de obtener nuevos, con capacidad de esfuerzo y dedicación. Por ende, puede preverse para ellos, capacitación con modalidad a distancia.

Los docentes se presentan como uno de los factores más importantes para el éxito del proyecto. El compromiso que asuman será vital para alcanzar los objetivos que se persiguen.

Se entiende por **administradores del proyecto** de incorporación de TICs a la enseñanza, a las personas responsables primarios de planificar, gestionar, controlar y evaluar las actividades que se realizan con la intención de alcanzar los objetivos propuestos por los responsables de definir las políticas institucionales, tanto en el ámbito académico como en el administrativo.

Los administradores del proyecto de educación a distancia son docentes formados a nivel de postgrado en gestión universitaria y el responsable académico, lo está en educación online.

Por otra parte, el grupo de investigación que tiene a cargo el proyecto de educación a distancia, no sólo está formado a nivel de postgrado en disciplinas que son ventajosas para el proyecto, sino que, además, conforma un equipo interdisciplinario.

Son **responsables de definir las políticas institucionales** de nivel estratégico el Rector de la Universidad, el Consejo Académico y el Consejo de Administración de la Fundación que administra los recursos quienes, en términos generales, no están formados específicamente en cuestiones relacionadas con la educación a distancia, con la problemática de la educación online o con las particularidades de las TICs. Los últimos, además, no ejercen la docencia ni están formados específicamente en cuestiones relacionadas con la educación.

Por lo tanto, no todos tienen el perfil adecuado para tomar decisiones estratégicas en este campo. Sin embargo, proporcionan el apoyo político necesario para el desarrollo del proyecto y no obstaculizan la implementación del plan estratégico que incluye en el ejercicio 2005 la educación a distancia entre sus objetivos, los cuales serán ampliados en el ejercicio siguiente.

El **personal administrativo** está conformado por la infraestructura en recursos humanos de la modalidad presencial. Ha sido capacitado en su totalidad en el uso de herramientas informáticas, las cuales se incorporaron a las actividades cotidianas y se instituyeron como medio masivo de comunicación.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Además, ha sido involucrado en el proyecto de incorporación de TICs mediante capacitación, talleres, seminarios y reuniones de trabajo de distintas índoles. Sin embargo, los niveles de compromiso e identificación son variables existiendo desde líderes que propician el cambio hasta agentes que, aunque han integrado la informática a sus tareas diarias, se sienten intimidados o poco cómodos con las nuevas tecnologías.

Se considera que el plantel administrativo es un factor importante para el éxito del proyecto. Por lo tanto, se cree necesario hacer esfuerzos no sólo para tener un equipo de trabajo competente, sino también motivado, de forma tal que promuevan los cambios hacia los cuales la organización se encamina.

Entendemos por **Comunidad** a los sectores políticos, económicos y sociales de la zona de influencia de las Instituciones, incluidos los padres y familiares de los alumnos. Se entiende que la comunidad se verá favorecida con el éxito del proyecto porque se podrán, por un lado, brindar nuevas ofertas educativas, ampliar la zona de influencia y prestar servicios educativos a personas que no pueden asistir presencialmente a los encuentros educativos. Por otra parte, se espera formar con un nivel académico adecuado a ciudadanos útiles para las empresas y, para la sociedad en general.

Los **estudiantes**, beneficiarios primarios del proyecto, son alumnos que asisten a las carreras universitarias de grado de la Universidad CAECE, Sede Mar del Plata y usuarios de ofertas educativas a distancia dictadas con modalidad online.

Las universidades tradicionales presenciales fueron diseñadas, en general, para formar a los estudiantes que ingresaban directamente al finalizar sus estudios de nivel medio. Sin embargo, como expresa Tait (1999) si se compara el sistema presencial con el sistema a distancia, la edad empieza a ser una característica menos relevante para distinguir a los estudiantes porque se amplían las posibilidades de estudio para los adultos y, por ende, se dispersan las edades de los estudiantes.

Con los estilos de vida actuales, los estudiantes, se ven expuestos en forma creciente a la tensión que provoca la búsqueda de equilibrio entre las demandas de la familia, el trabajo y sus metas de formación o de actualización. Esto los lleva a necesitar alternativas de estudios más relacionados con el desarrollo de sus carreras laborales y que puedan ser finalizadas lo más rápido posible.

En consecuencia, al menos en la flexibilidad para estudiar a su ritmo y liberarlo de la asistencia a clases, la incorporación de las TICs permite ofrecer alternativas más eficientes. El estudiante contemporáneo, como lo denomina Tait (1999) tiene, además de las necesidades del estudiante convencional, otras nuevas que el sistema de educación superior no satisface.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Análisis causal del problema

La falta de capacitación específica en nuevas tecnologías y nuevas modalidades de quienes definen políticas gubernamentales e institucionales ha derivado en la falta de políticas tendientes a alcanzar un uso eficiente y eficaz de las TICs. La velocidad de adaptación de las personas y de las organizaciones está por detrás de la velocidad de los cambios en las nuevas tecnologías pero achicar esta brecha no se logra sólo adquiriendo tecnología sino contando con una infraestructura apropiada, sabiendo cómo se usa la tecnología y qué valores aporta.

Por cuestiones económicas, políticas y culturales muchas instituciones universitarias son incapaces de transformar sus estructuras organizacionales, sus procedimientos y actividades básicas. Esto deriva en una disfuncionalidad entre las actividades tradicionales y las nuevas. Es imposible pensar en la integración de las TICs en la enseñanza sin los cambios que necesita la organización como un todo para soportarlos.

Casas Armentol (2002) describe los argumentos y conclusiones de la Conferencia Regional de la UNESCO (Havana, 1997) donde se expresa que “las universidades latinoamericanas han probado ser rígidas y resistentes a los cambios y a la modernización, condiciones que son peligrosas en el mundo actual, el cual se enfrenta a cambios sociales y económicos acelerados y profundos”. En otras palabras, la estructura organizacional persiste asociada al viejo paradigma y no cuenta con un sistema administrativo y de gestión moderno y funcional.

Las TICs se han ido incorporando en Latinoamérica a distintos sectores sin planificación y en función de objetivos alejados de consideraciones de calidad y pertinencia lo que ha llevado a que la sociedad posea una valoración negativa de la educación online. Se ofrece educación a distancia, abierta, online, e-learning, etc. que no ha sido sometida a medición de resultados ni indicadores de calidad. Se diseñan cursos pero no porque se haya repensado y rediseñado el concepto de universidad y de lo que ésta puede y debe ofrecer sino porque el medio fuerza a ello (Schank, 1999).

Pareciera ser, entonces, que incorporar las TICs solo pasa en la actualidad por una cuestión de competencia y por el temor de quedar afuera del mercado pero no porque los administradores estén realmente interesados en la exploración de nuevos métodos de enseñanza para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes.

Si no se realizan estudios para medir la calidad de la educación a distancia tampoco se pueden dictar políticas ni definiciones acerca de qué es considerado de calidad en la educación online. Es evidente que si no se conocen los resultados de la incorporación de las TICs no es fácil



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



reconocer cuáles son los costos y la asignación de recursos humanos y tecnológicos que conlleva el diseño y desarrollo de modalidades alternativas de enseñanza.

Según Casas Armengol, la educación a distancia en la región tenía, en sus inicios, un fundamento por demás adecuado pero, con el transcurso del tiempo, estos se modificaron poniéndose mayor énfasis en el contenido. Pasó a un segundo plano la importancia que tiene en la modalidad el diseño, producción y evaluación de los procedimientos. En algunos casos, incluso, no se actualizaron las herramientas y medios para llegar a los estudiantes persistiendo el uso de correspondencia postal.

Además, dice que las ofertas educativas en la red tienen que ser distintas porque lo que se ofrece actualmente no los satisface a los estudiantes. En consecuencia, la educación a distancia decayó y se percibió como educación de segunda. Esta percepción es la que en la actualidad, en parte, impide afrontar el cambio de paradigma incorporando las TICs.

En la sociedad de la información y del conocimiento, la estructura curricular es rígida y de escasa movilidad, no promueve el aprendizaje colaborativo y experiencial ni el desarrollo de actitudes como la propia responsabilidad en el proceso de aprendizaje y la socialización del mismo. Pero los alumnos no sólo necesitan educación orientada a la certificación sino también a la valorización que realiza el mercado laboral de la adquisición de conocimientos.

Los estudiantes deben aprender y aplicar metodologías para la búsqueda inteligente de información; saber seleccionar y valorar multidimensionalmente la información relevante mediante análisis crítico y saber generar conocimiento válido para la resolución de problemas.

El educador norteamericano John Dewey (1916) planteó a fines del siglo XIX que las personas aprendían haciendo y que no eran como baldes vacíos que se llenan cuando se les vierte conocimiento. Pero el aprender “haciendo” necesita un medio que hoy es aportado por las TICs. Sin embargo, para poder usar ese medio de forma adecuada y producir resultados de aprendizaje exitosos es necesario que se posean determinadas competencias para operarlas.

La forma en que se educa en el nivel universitario es exageradamente escolarizada y memorística siendo, en muchos casos, los apuntes de clase la única fuente de información que recibe o usa el estudiante. Muchos docentes, independientemente del nivel del sistema educativo en el que se desempeñen, siguen asociados al paradigma centrado en el profesor que aporta todos los conocimientos en clases magistrales.

Al incrementarse el acceso a grandes volúmenes de información y su consecuente universalización, el profesor ya no es el gran depositario de los conocimientos relevantes de la materia y, además, las personas adultas, -tal cual es el público universitario-, pueden llevar a cabo



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



procesos de aprendizaje autónomos. Para ello, los docentes deben estar capacitados para aplicar estrategias que promuevan la autonomía de sus alumnos.

Es el equipo pedagógico, una vez más, el que debe bogar para que el estudiante logre acceder a una formación acorde con sus necesidades. El problema no es la falta de información, sino que la mayoría de los docentes no canalizan adecuadamente el potencial latente en la información. (Picardo Joa O., 2002)

Las bibliotecas, libros de texto, los medios masivos de comunicación y, principalmente, Internet acercan a los alumnos los conocimientos desde múltiples visiones y perspectivas pero disponer de TICs en las actividades de enseñanza implica cambios importantes en la formación de los docentes aunque éstos no suponen el fin de los aprendizajes basados en la memorización y la reproducción de los contenidos pero tampoco la consolidación de los planteamientos socio-constructivistas del aprendizaje, la construcción personalizada del conocimiento y el trabajo colaborativo (Majó, 2001).

Observando el desempeño de los docentes, muchos de ellos profesionales que actúan como profesores, se ha percibido que no han desarrollado la mayoría de las competencias necesarias para diseñar e impartir instrucción en el nuevo paradigma educativo centrado en el estudiante.

Con la incorporación de TICs se enfrentan a un cambio del paradigma educativo que modifica sustancialmente el rol del docente, obligándolo a usar metodologías y técnicas distintas a las que tan buenos resultados le han dado en educación presencial y a aquellas con las que se formó, le sirvieron de ejemplo y guía. Este nuevo paradigma se observa no solo en educación sino que, con características similares, se manifiesta en otros tipos de organizaciones e inclusive en la forma de producción de conocimiento de Modo 2 que describe M. Gibbons (1999).

Majó (2001) expresa que “se va configurando un nuevo enfoque de la profesionalidad docente más centrada ahora en el diseño y la gestión de actividades y entornos de aprendizaje, en la investigación sobre la práctica, en la creación y prescripción de recursos, en la orientación y el asesoramiento, en la dinamización de grupos, en la evaluación formativa y en la motivación de los estudiantes. Ahora se incide más en las actividades que realizan los estudiantes dirigidas a la construcción de conocimientos y su aplicación práctica, que en la transmisión de información y su memorización por parte de los estudiantes”.

Lo descripto e información recolectada mediante cuestionarios administrados al claustro docente derivan en un conjunto de efectos que se observan en el escaso e inapropiado uso de la tecnología en la enseñanza, con docentes que actúan en el viejo paradigma pues no reconocen la necesidad de cambiarlo. Como toda situación de cambio, la resistencia provoca distintas subestimaciones respecto de la calidad y resultados de incorporar TICs a la enseñanza.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Definición de los objetivos

Con el análisis de los agentes involucrados y el análisis causal del problema precedente se ha obtenido una imagen causal de la realidad. Esta imagen está modelada en el árbol de problemas o causa-efecto que se muestra en la siguiente página.

Se presenta, luego, el análisis de los objetivos materializado gráficamente en el árbol de objetivos con el que se logra diseñar una imagen de futuro más deseable que la actual, en la que hay una conversión directa de las causas y de los efectos del árbol de problemas en medios y en fines respectivamente.

Los medios y fines del árbol de objetivo serán el punto de partida para llevar a cabo el análisis de alternativas. Esta etapa de la planificación no ha sido incluida en el presente trabajo.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Árbol de problemas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005





V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



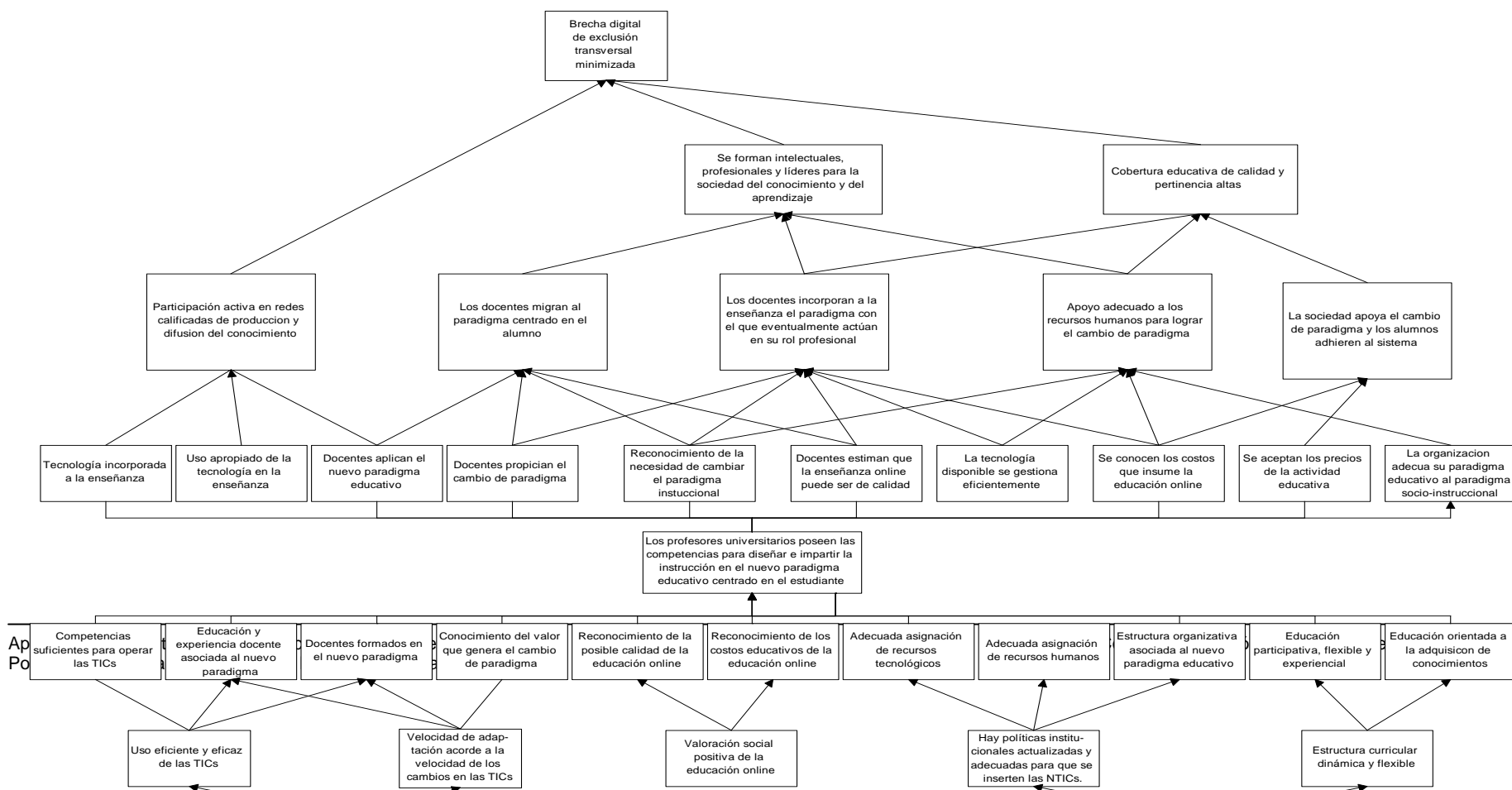
Árbol de Objetivos



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005





V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Conclusiones

Las universidades no parecen comprender el modelo que permite impartir docencia en la red y no vencen las barreras para provocar cambios y convertirse en organizaciones que aprenden. Se entiende que en ese camino no se formarán los intelectuales, profesionales y líderes para la sociedad del conocimiento y del aprendizaje.

La gran brecha digital que hoy se observa en la región latinoamericana es de educación transversal. Se sigue pensando que la única forma de educar con calidad es con clases presenciales, sin embargo, en los países desarrollados ya se están experimentando y observando los resultados de la incorporación TICs a los procesos de formación en los distintos niveles del sistema educativo.

Gabriel Ferraté, Rector de la Universitat Oberta de Catalunya (2005) expresa sobre la institución que conduce:

“Con libertad y sin trabas construimos una universidad adaptada a la sociedad de la información, marcada por los atributos de la virtualidad, la globalidad y la ubicuidad. La virtualidad en tanto que superación de limitaciones espaciales o temporales mediante el trabajo en red y utilizando la red. La globalidad en tanto que la posibilidad de superar las fronteras institucionales, lingüísticas, culturales y nacionales. La ubicuidad en tanto que la total conectividad a los recursos del sistema formativo a lo largo y a lo ancho de nuestro entorno vivencial, sin dependencia de puntos físicos predefinidos de acceso. Ya no tenemos hoy en día por qué vincular el aprendizaje a una etapa determinada de nuestra vida y a una localización física concreta. Debemos asumir el aprendizaje y la formación como un estilo de vida, una manera personalizada de existir.”

Refuerza estas ideas afirmando estar convencido de la centralidad del estudiante en el proceso formativo, de que las estructuras y las organizaciones deben responder a las necesidades cambiantes de los estudiantes, las cuales son las necesidades cambiantes de la sociedad que cada vez más opera en red y se comunica mediante la red. Ideas todas estas que son compartidas con los fundamentos del presente proyecto de incorporación de TICs

Se ha detectado que los profesores universitarios no poseen las competencias para diseñar e impartir instrucción en el paradigma educativo que se considera más apropiado para la educación a distancia en el proyecto de investigación y desarrollo que pretende incorporar TICs (tecnología de la información y comunicación) a la enseñanza de educación superior de la Universidad CAECE.

Sin embargo, cuando se aborda un análisis causal del problema se detecta que el origen es multifacético porque están involucrados en las causas desde los responsables de tomar decisiones estratégicas hasta quienes administran las tácticas con las que se espera dar cumplimiento a las decisiones y quienes las materializan e, incluso, en la infraestructura organizacional y tecnológica.

En consecuencia, se deberán, ahora, plantear alternativas de acción relacionadas con todos esos aspectos para dirigir a la Universidad hacia un futuro acorde a los requerimientos que la comunidad le demanda.

Bibliografía

- Casas Armengol, Miguel. (2002). Global and Critical Visions of Distance Universities and Programs in Latin America. *International Review in Open and Distance Learning*. ISSN: 1492-3831 Consultado 10 de septiembre de 2005: <http://www.irrodl.org/content/v3.2/armengol.html>
- Comisión Europea (2001) Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto. Unidad de Evaluación de la Oficina de Cooperación EuropeAid.
- Ferraté, G. (2005). Universidad y virtualidad: ¿10 años de una quimera? Consultado en julio 2005 de <http://www.uoc.es>
- Gibbons, M. (1998). Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI, Contribución a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO, Banco Mundial.
- Knowles, M. Holton, E. Swanson, R. (1998) *The Adult Learner*. Woburn.
- Lara, P., Saigi, F. Duart, J. (2003) Gestión de Información en el diseño de contenidos educativos online. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Majó J. y Marqués, P. (2001). *La revolución educativa en la era Internet*. Barcelona: CissPraxis
- Malbernat L. (2002). Educación basada en plataforma Web: el desafío tecnológico para los docentes del siglo XXI. Presentado en el Segundo Congreso Internacional Virtual de Educación Organizado por la Universidad de las Islas Baleares (España) del 15 al 26 de abril de 2002.
- Ortegon, E. Pacheco J.F., Prieto, A. (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Serie Manuales. Publicación de Naciones Unidas. Chile.
- Picardo Joa, O. (2002). Pedagogía informacional: enseñar a aprender en la sociedad del conocimiento. Consultado septiembre de 2004 de: <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/opicardo0602/opicardo0602.html>
- Schank, R. (1999). The disrespected student – or - the need for the virtual university. Consultado 12 de octubre de 2004 de la <http://www.edge.org/documents/archive/edge59.html>
- Tait A. & Mills. R. (1999) The Convergence of Distance and Conventional Education: some issues of policy, in 'Patterns of Flexibility for the Individual Learner: the convergence of distance and conventional education. *Routledge Studies in Distance Education*
- The New Media Consortium – Nacional Learning Infraestructura Initiative. *The Horizon Report 2005*. ISBN 0-9765087-0-2. Consultado en septiembre de 2005 de: www.educause.edu/nlii