

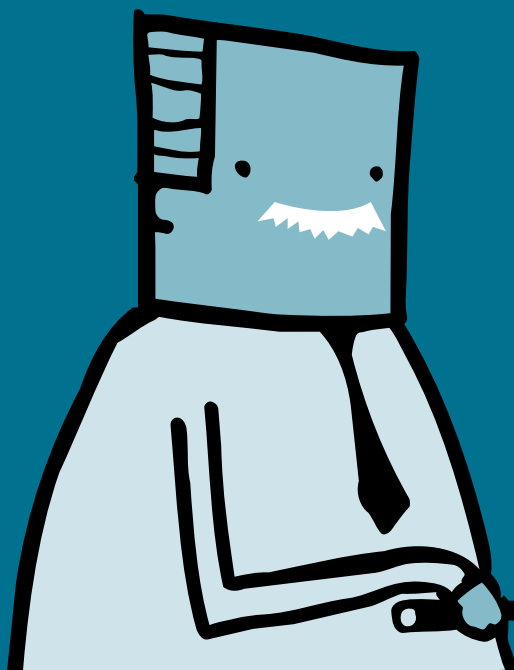


Patricia Rosas Chávez \*

**Palabras clave:**

Dimensiones de la gestión, gestión de *e-learning*.

\* Coordinadora de la maestría en Tecnologías para el aprendizaje, Universidad de Guadalajara.  
rosas.paty@gmail.com



# Gestar y gestionar la virtualidad: un análisis desde la práctica y las instituciones

## RESUMEN

Este documento se divide en tres apartados. El primero contribuye a contextualizar el tema a partir de definiciones básicas. El segundo es acerca de las dimensiones de la gestión de ambientes virtuales de aprendizaje. Y el último, es sobre los retos que enfrentan las organizaciones educativas que gestionan *e-learning*.



## GESTAR Y GESTIONAR LA VIRTUALIDAD

Estas reflexiones están dedicadas a los gestores, quienes organizan y articulan todos los procesos necesarios para hacer posible la educación. Gestar es concebir, planear, desear, incluso anhelar, hacer que algo surja, que suceda. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es “preparar o desarrollar algo, en especial un sentimiento, una idea o una tendencia individual o colectiva”. En un sentido biológico es llevar y sustentar en el seno.

Por otra parte, gestionar es, según el Diccionario de las Ciencias de la Educación, “...un eslabón intermedio entre la planificación [o sea la idea o intención de gestar] y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar [es decir, el llevar y sustentar ese algo]”.

Además, el gestar y gestionar se puede convertir en una gesta (conjunto de hechos memorables) cuando su impacto trasciende las fronteras físicas y se reconoce su contribución por la humanidad.

Gestar y gestionar la virtualidad de inmediato refiere el binomio de innovación-gestión. ¿Qué y por qué innovamos? ¿qué le da el rango de innovador a una acción? ¿cuál es la diferencia entre innovación y cambio? ¿Para qué y cómo innovamos?

En la era que nos tocó vivir, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) juegan un papel relevante en todos los ámbitos, de esta manera, se ha gestado y gestionado la virtualidad como un medio privilegiado entre otros medios para aprender. Así, la materia prima para la innovación en nuestro caso es la virtualidad, la cual está sujeta a transformación en manos de unos obreros que se llaman gestores.

Si en el caso de la educación innovar implica, valiéndonos de nuevas herramientas, hacer lo mismo de diferente manera para conseguir un mejor producto, estamos gestando una idea que implicará gestión. Gestión que se enfrentará a por lo menos las siguientes dimensiones.

## LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE AMBIENTES VIRTUALES DE APRENDIZAJE (GAVA)

La GAVA enfrenta por lo menos las dimensiones social, político-institucional, administrativa, y técnico-pedagógica. Las dos primeras son variables del nivel macro y las dos últimas del nivel organizacional y micro.

### Dimensión social

La educación toma lugar en un contexto histórico y social determinado que le imprime las características esenciales de su función (el ¿para qué educar?), y de ahí, las formas y los medios como se educa. Las ciencias de la educación dan cuenta de ello al recopilar el ideario histórico de grandes teóricos que han aportado ideas e interpretaciones sobre el binomio educación-sociedad y su influencia cíclica, permanente.

Sólo se retomará un aspecto notorio que es clave para entender la influencia de la sociedad en la educación de hoy y que, por supuesto, determina el tipo de gestión que hacemos.

Para Durkheim (Guevara Niebla, 1984):

“la educación será el mecanismo idóneo para mantener la solidaridad mecánica en la sociedad... deberá reforzar los aspectos



Si en el caso de la educación **innovar** implica hacer **lo mismo de diferente manera** para conseguir un mejor producto, estamos gestando una idea que implicará gestión.

ritualísticos y simbólicos del orden social, enfatizando la autoridad del maestro, la lealtad de las instituciones, las formas tradicionales del orden y difundiendo de manera explícita los valores morales y sociales de la sociedad. La educación es, desde su punto de vista, un medio de socialización”.

En realidad, esta visión le da la razón al análisis marxista que coloca a la educación en la superestructura que, junto con las leyes y la cultura, reproducen constantemente el modo de producción, la infraestructura.

De acuerdo con Guevara Niebla (1984) el enfoque funcionalista (que parte de Durkheim), busca que el sistema educativo satisfaga las necesidades de la estructura económica por medio de la asignación de roles, y las necesidades de cohesión social por medio de la interiorización de las normas y valores de la sociedad. Guevara continúa con la afirmación de que el enfoque funcionalista es netamente conservador, porque en todo su discurso está ausente un cuestiona-

miento crítico de la sociedad y la tradición cultural que transmite la escuela.

La pregunta es si este enfoque funcionalista persistirá ahora que las TIC plantean un nuevo gran reto que se dibuja en el debate entre globalidad y globalización, que vuelve a llamar a cuentas la reflexión sobre los procesos democráticos, los de dominación o colonización. La manera como nace Internet, libre, tendió la posibilidad del libre acceso a la información; de ahí ¿a dónde iremos? ¿al conocimiento? ¿a la libertad y la equidad como ideales sociales? La respuesta la tenemos todos: estudiantes, profesores, y gestores que hacemos la educación: con lo que demandamos, con lo que proponemos, con lo que luchamos para realizar.

Es muy probable que el enfoque funcionalista persista por muchos años más, y eso es justo lo que cuestionan autores como Chomsky, mediante el cuestionamiento de la reproducción de un sistema en el que los beneficios se los llevan sólo unos pocos. En realidad, lo que debe cambiar es el sistema social, porque la

educación siempre será reflejo y reproductor de éste.

La idea de cambio social suena lejana, no obstante, la manera como se genera el conocimiento nos lleva a la posibilidad de que la educación juegue un rol diferente del de mero reproductor de un sistema social. El *e-learning 2.0* es una muestra incipiente. Las comunidades de *bloggers* comparten información y generan conocimiento de manera diferente, desde luego que ya no es el profesor quien tiene la última palabra, ni siquiera el diseño de un curso que puede ser una buena guía, ahora se aprende de manera inter, multi y transdisciplinaria, y los objetos de aprendizaje son un medio apropiado para ello, ya que podemos aprender mucho de manera informal, en pequeñas cápsulas y en los momentos que elijamos.

Este es el contexto histórico actual: el del uso intensivo de las TIC, en el que la principal divisa es el capital intelectual, es en el que emerge la posibilidad de una gesta en la que los educadores podemos convertirnos en motor del cambio. Si los gestores de organizaciones educativas de *e-learning* tenemos claridad de ello, orientaremos nuestros programas e impulsaremos políticas e instituciones que vayan en esta dirección. Así, paso a la segunda dimensión de este análisis.

### Dimensión político-institucional

Las políticas son las directrices, es el anuncio de que las acciones de la organización –y por lo tanto, los recursos– se centrarán en ciertos objetivos que desde luego llevan implícitos las ideologías y los intereses del grupo que sustenta el poder.

Las instituciones son entendidas aquí al estilo de North, como las reglas que pautan el comportamiento, la interac-

ción social; es decir, no son sinónimo de las organizaciones, son las reglas con las que juegan estas organizaciones.

El contexto social impacta a las políticas y a las instituciones que se generan en el ámbito educativo. Quienes detentan el poder tienen la oportunidad de imponer sus ideas, favorecer y prolongar sus intereses. De esta forma, según Bonifacio Barba, la educación no es neutra, está fundada en un concepto de hombre y fortalece a una clase social.

Uno de los grandes aportes de North fue esa descripción de la relación simbiótica que existe entre las organizaciones y las instituciones. Aquellas se deben mover dentro de las reglas que les marcan éstas, pero a la vez, son las organizaciones las que van forzando a cambiar a las instituciones.

Las organizaciones somos los programas educativos de *e-learning* y estamos sujetos a las reglas que nos marca la universidad, de este modo, si podemos dar cursos enteramente en línea, la forma como les pagamos a los profesores por este trabajo, el lugar del que dependemos en un organigrama, y nuestra existencia misma, está determinada por las políticas y esas reglas.

De tal forma que si la institución no sostuviera en su discurso la innovación educativa, estos programas no tendrían cabida, simplemente no existirían, que es un punto. Y el otro, es que si existimos, entonces, hay que ver en ese discurso qué se entiende por innovación educativa y qué disposición tienen los grupos de poder para que este concepto se traduzca en acciones concretas.

En la incidencia de ese ánimo de los grupos que están en el poder radica parte de las funciones y del compromiso de las organizaciones que gestionan *e-learning*. Desde luego, que estas

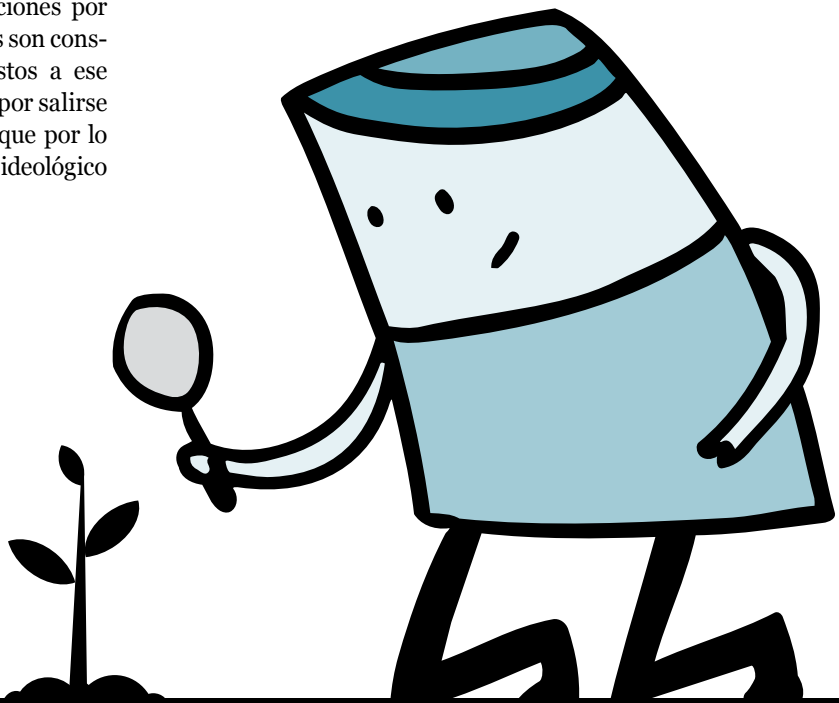
organizaciones poseen ideología propia, se adscriben a una línea del debate y desde esa postura buscan que los niveles micro y macro de la organización trabajen de cierto modo. Dicho de otra forma, una organización desde el enfoque funcionalista acrítico, sólo estaría gestionando recursos para programas que respondan a una demanda laboral del entorno sin preocuparse mayormente por la formación social de sus estudiantes, es darles sólo herramientas útiles para su desempeño profesional sin mayores cuestionamientos sobre el medio social en el que se desenvolverán. De igual modo, los costos que se trasladan al cliente del programa también reflejan una postura de la organización: donde lo importante es el lucro se demuestra que la organización va por una línea de provisión de servicios y nada más.

Pero esto es mucho más complejo, porque ¿quiénes somos la organización? Somos profesores, estudiantes, administradores y técnicos, todos con perfiles ideológicos diversos consciente o inconscientemente. Aunque, de uno u otro modo, se tejan redes, asociaciones por afinidad de intereses y quienes son conscientes y radicalmente opuestos a ese interés mayoritario terminan por salirse de esa organización. Ojo, porque por lo general no hay un discurso ideológico

explícito, la velocidad del cambio tecnológico y de la gestión del conocimiento hacen que estos programas trabajen a una velocidad de inmediatez que poco espacio da para la reflexión y el adoctrinamiento.

De tal manera que dichas organizaciones trabajan, luchan para convencer a las élites de que la educación debe ser de tal o cual modo. Ambos con incentivos diversos. La organización micro como un grupo de individuos del cual tiene sentido tener pertenencia busca continuar y ocupar lugares cada vez mejores en las políticas de la organización macro, sus incentivos pueden ser crecer como grupo, tener más recursos, prestigio, y poder. A su vez, la élite en el poder es objeto de seducción, la organización micro le debe convencer de que su postura –la de la organización micro– es la mejor, la más innovadora, la que le dará presencia y alcances allende las fronteras a la organización macro y que permitirá a esas élites dejar huella.

Hay que ver qué se entiende por innovación educativa y qué disposición tienen los grupos de poder para que este concepto se traduzca en acciones concretas.



Las organizaciones somos los programas educativos de *e-learning* y estamos **sujetos a las reglas** que nos marca la universidad.



En concreto, el caso del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara (UDG Virtual) se puede describir mejor a través de su experiencia en los quince años que lleva impulsando la educación a distancia en la UdeG. Su organización micro ha pasado por diversas etapas y jerarquías: primero fue un Sistema de Universidad Abierta y a Distancia (SUAD), luego fue División de Educación Abierta y a Distancia (DEAD), después Coordinación de Educación Continua, Abierta y a Distancia (CECAD), más tarde Coordinación General del Sistema para la Innovación del Aprendizaje (INNOVA), y en la actualidad es el Sistema de Universidad Virtual (UDG Virtual).

En la práctica esto no es nada fácil, siempre está presente una lucha en los niveles micro y macro de las organizaciones. Todo cambio trae consigo una natural resistencia. Existe un natural escepticismo de los individuos a adaptar lo nuevo en tanto no sean evidentes sus beneficios y quede claro que el costo que se paga por cambiar es más bajo que dichos beneficios. En otras palabras, muchos actores de la organización macro ven con escepticismo la existencia de este tipo de programas, porque saben que se destinarán recursos que podrían destinarse a otras áreas que ellos consideran más prioritarias, y es que ven en el *e-learning* una moda o una amenaza. Si lo ven como moda, dicen que cuando aparezca otro aparato el maestro lo adoptará, pero jamás será sustituida su presencia porque es él el responsable del aprendizaje del alumno; así, tenemos casos de profesores que antes dictaban sus apuntes y que ahora, pasan el *power point* para que eso estudien los alumnos. Quienes lo ven como amenaza piensan en el costo de aprender algo nuevo,

el esfuerzo que representa cambiar las técnicas que ya han estado en marcha durante años y por las que se recibe cómodamente un salario.

Cualquiera que sea el caso, existe pues, la resistencia, y las organizaciones que gestionamos *e-learning* jugamos –muchas veces de manera involuntaria, como mecanismo de sobrevivencia– un rol activo en el convencimiento, en la alfabetización y en la psicología y el manejo del conflicto para enfrentar el cambio. Y en ello se van importantes horas y jornadas que se podrían destinar a mejorar la calidad misma de la educación. Pero esto es inevitable y hay que aceptarlo como una restricción dada. Es decir, que debemos manejar y acostumbrarnos a vivir y a educar para el reaprendizaje continuo como prerrequisito cultural.

¿Quién cambiará primero: la sociedad o las universidades? Paradójicamente, es la sociedad, y justo de sus prácticas, del inicio de la era de la información debida al uso intensivo de las TIC, es que ha venido a nosotros el discurso de la innovación y la necesidad de atender nuevas demandas sociales.

### Dimensión administrativa

Esta dimensión ya va en un contexto micro aunque pegado al macro porque hay una gran interdependencia. Es aquí donde todos los gestores experimentamos la terrible necesidad de conocer cómo le hacen los otros programas para sortear todos los escollos que se nos presentan en la gestión; porque de pronto nos encontramos en un terreno tan nuevo que nos desconcierta y nos podemos sentir aislados, preocupados, estresados, y otras veces enojados y hasta asfixiados.

Las organizaciones que gestionamos *e-learning* dentro de universidades pre-





senciales vivimos lo que las mujeres del siglo xv, usamos corsés asfixiantes y encima tenemos que sonreír. Por ejemplo:

- ¿Cómo conseguir profesores de calidad en ambientes virtuales, lo que duplicará o triplicará el tiempo, con el mismo sueldo que perciben por una clase presencial?
- ¿Cómo lograr la participación “desinteresada”, y desde luego sin paga, para que los profesores se integren a un equipo multidisciplinar para el diseño sistemático de los cursos en línea?
- ¿Cómo incentivar esta participación en los diseños cuando los estímulos que se dan a profesores sobresalientes dan muy pocos puntos por estas actividades respecto de las que se hacen en los entornos presenciales?
- ¿Cómo emigrar velozmente los cursos que antes se llevaban en una plataforma pagada a una de *software* libre, librando desde luego la resistencia al cambio?
- ¿Cómo convencer a las autoridades de que se requieren más recursos para contar con un entorno virtual unificado? Es decir, cuando tenemos los cursos en una plataforma, el contacto con profesores y tutores es por direcciones de correo personales, el contacto con la coordinación se da en una *web* determinada y todo el ambiente está disperso y más complicado para los estudiantes.
- ¿Cómo convencer a las autoridades de que inviertan en mayor infraestructura tecnológica, por ejemplo, en laboratorios de producción audiovisual y multimedia, cuando no les importa el avance tecnológico o no tienen una visión clara de hacia dónde va el cambio social?
- ¿Cómo convencer a las autoridades de promover la alfabetización digital masiva a toda la fuerza laboral para estar al nivel de las habilidades que los estudiantes de hoy adquieren por sí mismos?

# ¿Quién cambiará primero: la sociedad o las universidades?

La lista es sin duda mucho mayor y, lo que ocurre, como se dice popularmente, es que cuando se busca el cambio en las universidades es como querer hacerlo en un panteón: hay muy poca ayuda de los de adentro.

Este corsé no está a la medida por una sencilla razón, porque el *e-learning* nació en las empresas para abaratar los costos de capacitación y de ahí se extendió al ámbito de la formación, a las universidades presenciales. Por eso, se ha escuchado últimamente del *b-learning* como un movimiento específico de las universidades presenciales porque lo que en realidad estamos haciendo es combinar aprendizaje electrónico con el presencial.

Queremos cambiar pero con las mismas herramientas y eso no es posible, se requiere un corsé a la medida.

## Dimensión técnico-pedagógica

Esta es la dimensión que juzgo más micro. Es el *expertise* que cada organización que gestiona *e-learning* aporta al cambio. Este *expertise* pasa por conocer y escoger las herramientas más adecuadas para los propósitos pedagógicos. Transcurre por la obligada pregunta ¿qué modelo pedagógico implementar, con qué principios? ¿constructivismo?

¿autogestión? ¿autoaprendizaje? ¿centrado en el estudiante?

Este *expertise* también pasa por comprender la velocidad que adquiere el cambio en esta era de la información y el conocimiento; ya vamos en el *e-learning* 2.0, al rato ¿qué vamos a gestionar? Es broma, porque los *blogs* de uso gratuito son una forma de gestar y gestionar la virtualidad.

También este *expertise* implica gestar a nuevos docentes y estudiantes, y desde aquí se da esa función de reflexión y adscripción a líneas del cambio social. El re-aprendizaje como una práctica cotidiana e indispensable para legitimar y expandir la presencia de estas organizaciones educativas que gestionan *e-learning*. En resumen, es un *expertise* que sustenta a la organización como aprendiente y que le da bases también para las formas específicas en la gestión del conocimiento.

## Retos de las organizaciones que gestionan *e-learning*

Estos retos van de la mano con las dimensiones antes mencionadas.

- La toma de conciencia del paradigma al que nos adscribimos en nuestra praxis cotidiana para el cambio social.

- El convencimiento de las élites para el cambio. El despliegue de políticas que establezcan instituciones *ad hoc* para la GAVA. El manejo del conflicto y la aceptación al cambio: la demostración de que el resultado es mejor.
- El “corsé a la medida”. La capacidad de gestionar información y la curiosidad de conocer lo que les ocurre a los demás para conseguir referentes que permitan proponer reformas institucionales para que la administración de estos programas sea más expedita y sustancial.
- La autorenovación. La integración de generaciones anteriores y presentes con sus prácticas educativas diversas mediante la gestión del conocimiento. La organización aprendiente como meta.
- La calidad. Las organizaciones que gestionan *e-learning* tienen la oportunidad de desarrollar capacidades institucionales más sólidas que las de organizaciones educativas presenciales y de ahí programas de mayor calidad, formativos en verdad.

En resumen, seguimos siendo los mismos individuos con pasiones, con ideas, con la lucha por gestar y gestionar algo acorde a nuestros principios ideales o ideologías; tenemos que renovarnos a la velocidad del cambio, tenemos que aceptar esta pluralidad nosotros mismos para promover la gestión de estas nuevas realidades.

Al inicio del presente texto se mencionó la intención de compartir ideas y emociones, esto porque todos las tenemos y muy a menudo, las primeras llaman a las segundas y éstas a su vez, generan a nuevas ideas. Para quienes tenemos una vocación docente arraigada, Paulo Freire es guía: “la educación es un acto de amor, de coraje; es una práctica de la libertad dirigida hacia la realidad, a la que no teme; más bien busca transformarla, por solidaridad, por espíritu fraternal”.

El liberar se puede dar con mayor facilidad por Internet si aprovechamos adecuadamente su potencial. ¿Lograremos que nuestro gestar y gestionar de la virtualidad trasciendan a una gesta en la era de la información y el conocimiento? La respuesta está en ustedes, está en nosotros. *a/*

## BIBLIOGRAFÍA

- Bonifacio Barba, José (2005), Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de Investigación Educativa, octubre-noviembre, Hermosillo Sonora, 2005.
- Diccionario de Ciencias de la Educación (1990), México: Santillana, vol. I.
- Freire, Paulo (1985), *La educación como práctica de la libertad*, México: Siglo XXI.
- Guevara Niebla, Gilberto (1994), *Introducción a la teoría de la educación*, México: Terranova-UAM Xochimilco.
- North, Douglas (1990), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México: FCE.



