

Premisas estratégicas para la gestión de la virtualidad de la enseñanza en las instituciones de educación superior

Ma. Lourdes Piñero Martín*
Alfonso Carrillo Vásquez**
Blanquita C. García García**

RESUMEN

El propósito de este trabajo es configurar las premisas que permitan la gestión de la virtualidad de la enseñanza universitaria a partir de la utilización del gobierno electrónico como estrategia para alcanzar la modernización universitaria en relación con la necesidad de una mayor excelencia y transparencia en la gestión de sus funciones, así como la búsqueda de una mayor eficiencia y mejoramiento de la calidad, responsabilidad y democratización en la prestación de los servicios y su vinculación con la sociedad. Siguiendo un enfoque metodológico teórico documental, se plantea que una estrategia institucional universitaria de gobierno electrónico debe partir de algunas premisas que se orientan fundamentalmente hacia la visión de un proyecto institucional estratégico de innovación tecnológica para el gobierno electrónico en la que se considere no sólo la infraestructura tecnológica (automatización de procesos, uso de redes y de internet) y la informatización de los procesos, sino la capacitación permanente e inteligencia para la gestión social que implique la reconsideración cualitativa de nuevas formas de organización del trabajo, las relaciones humanas en su seno y, en consecuencia, las estructuras de poder dentro de la propia institución.

Palabras clave:

Educación virtual, gestión universitaria, gobierno electrónico.

* Universidad Pedagógica Experimental Libertador e Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa, Av. Los Horcones con Calle 64, estado de Lara, Venezuela. malopima@cantv.net

** Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Vicerrectorado de Barquisimeto, Av. Los Horcones con Calle 64, estado de Lara, Venezuela. Correo electrónico: alfonsocarrillo@cantv.net

*** Universidad del Zulia, Núcleo LUZ Punto Fijo, Av. Táchira, Sector Universitario, estado Falcón. blangar@cantv.net

Abstract

The aim of this work is to establish the bases that allow the management of virtuality in higher education using electronic government as a strategy to achieve modernity in universities, in relation to the needs of excellence and transparency in management, as well as in the search of efficacy and improvements in quality, responsibility and democratization of services throughout the linkage to society. Following a theoretical methodological approach, we propose that an institutional strategy of electronic higher education government must begin from a standpoint oriented towards the vision of an institutional project of technological innovation for the electronic government in which not only technological infrastructure (automatic processes, networks and internet use) and informatization is considered, but permanent formation and intelligence for social management as well, reconsidering qualitative new forms of work organization, of the social relations within, and in consequence, the power structures operating inside the whole institution.

Keywords

virtual education, higher education management, electronic government

INTRODUCCIÓN

El concepto de universidad virtual, que en los últimos años cada vez adquiere mayor auge, busca responder a los desafíos que han de enfrentar los universitarios, lo cual supone la utilización de las TIC y una combinación en justa proporción de las diferentes herramientas tecnológicas, con miras a un cambio radical innovativo en la, hasta ahora, “manera de hacer las cosas”.

Desde esta perspectiva, la innovación implica un sistema de educación superior al servicio de la imaginación y la creatividad, lo cual representa promover no sólo la transformación del currículo y planes de estudios, de los métodos de enseñanza-aprendizaje, de hacer investigación y de vincularse con el entorno, sino asimismo una innovación en los procesos, pro-

cedimientos e información asociados con la administración y gestión de las funciones primarias universitarias. Como plantea la Unesco (1997), los aspectos relacionados con la calidad, más una buena dirección, un buen gobierno y una buena administración, determinan el funcionamiento de la universidad y la imagen institucional que proyecta a la sociedad en general.

Por ello, en el marco del uso cada día más exigente de las TIC, se debe dotar a las IES de formas organizativas y de gestión pensadas para las prácticas pedagógicas en la virtualidad, porque pretender replicar el modelo clásico presencial de gerencia y organización universitaria puede llevar, a corto plazo, al fracaso de proyectos no innovadores.

De ahí que un proyecto de gobierno electrónico puede ser una interesante

Se debe dotar a las IES de formas **organizativas** y de gestión pensadas para las **prácticas** pedagógicas en la **virtualidad**.

posibilidad como estrategia de innovación, transformación y modernización en la gestión universitaria, que va más allá de lo tecnológico, por cuanto se introducen nuevos valores comunicacionales, de cooperación y participación interactiva entre los actores de la comunidad universitaria y la comunidad en general. Asimismo, ofrece la oportunidad de modificar las estrategias de transparencia, desempeño y rendición de cuentas al interior de las administraciones, para que éstas actúen con mayor eficiencia en la prestación de servicios y en la administración de la información, reforzando su liderazgo ante la sociedad.

El propósito de este trabajo es realizar una primera aproximación a esta cuestión, desde una perspectiva metodológica teórico documental (UPEL, 2003), contemplando la iniciativa de gobierno electrónico como parte fundamental de los procesos de modernización, transformación e innovación universitaria y planteando, en ese contexto, algunas premisas estratégicas para su implementación.

Asimismo, el trabajo fundamenta el proyecto “Las TIC como herramientas de innovación en la gestión universitaria”, del Departamento de Formación Docente de la UPEL-IPB, adscrito a la línea de investigación Tecnologías de información y comunicación, docencia e innovación, en la UPEL-IPB; a su vez, éste último se relaciona con proyectos del programa Edu-

cación y Calidad de Vida, de LUZ Punto Fijo, y el proyecto “Las TIC y la modernización universitaria”, de la UNEXPO-Barquisimeto.

IMPACTO DE LAS TIC EN EL ENTORNO EDUCATIVO UNIVERSITARIO

Vivimos un proceso histórico de evolución social a partir del surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como se les designó en la década de los ochenta. Este fenómeno tecnológico trajo como consecuencia la configuración de una nueva estructura social y, en términos generales, un nuevo tipo de sociedad, a la que se ha etiquetado como “sociedad informacional” o “sociedad de la información”. A su vez, este nuevo tipo de sociedad evoluciona hacia la denominada “sociedad del conocimiento”, que basa su desarrollo y estructuración social en la nueva matriz tecnológica, fundamentada en el uso intensivo de las TIC.

Es el uso extraordinario de la red de internet lo que dinamiza la sociedad de la información hacia la complejización de fenómenos que van más allá de lo tecnológico, como la globalización, la virtualización, la interactividad y la construcción de nuevos espacios colectivos. Esa universalización de las relaciones sociales, de la información y del conocimiento es lo que Castells (1997) denomina la Sociedad Red.

Así, siendo la información y el conocimiento ejes centrales de la nueva sociedad emergente, sustentados por la tríada que forman los vectores del aprendizaje, la instrucción y la educación, no es de extrañar que las IES apuesten decididamente por las TIC a partir de la revisión y el replanteamiento de los modelos educativos implementados hasta ahora.

La introducción y el desarrollo de las TIC plantean al mundo educativo universitario nuevos retos de crucial relevancia, que obligan a asumir y decidir diversas respuestas y alternativas. Rama (2005) equipara esos retos con los *shocks* a que se refiere Alvin Toffler, al señalar que:

El impacto de las nuevas tecnologías está cambiando el panorama global, permitiendo acortar las distancias al expandir la educación fronteriza, generar la educación virtual y viabilizar no sólo una práctica pedagógica y una educación no presencial, sino la expansión de la sociedad del conocimiento asociada a la autopista de la información para todos los intangibles, y destacadamente, para la educación superior (pp. 189-190).



Un número cada vez mayor de universidades en todo el mundo exigen la alfabetización electrónica como requisito en sus exámenes de acceso y de graduación, pues consideran primordial preparar a los futuros profesionales para la era digital en los centros de trabajo. Surgen, así, nuevas formas de comunicación entre los actores académicos que devienen de la interactividad, como fenómeno distintivo incorporado a través de la internet, la cual permite que junto a la realidad física aparezca una nueva realidad, la virtual. La conformación de espacios virtuales, comunidades académicas virtuales o campus virtuales es una tendencia que crece día a día.

Al respecto, Silvio (1998) menciona que las universidades de los países en desarrollo enfrentan el desafío de servir a una población de estudiantes cada vez mayor, más diversificada social y culturalmente, en un nuevo ambiente social, más dinámico y turbulento. La virtualización (parcial o total) de estas organizaciones, señala el autor, puede ser un factor transformador de sus estructuras y funciones, un instrumento para mejorar su cobertura, calidad, pertinencia y equidad de acceso y una manera de construir una nueva identidad en la sociedad del conocimiento.

MÁS ALLÁ DE LA VIRTUALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA EN LAS IES

¿Qué es virtualizar la universidad? Se asume que la virtualización de una organización es un proceso y resultado al mismo tiempo del tratamiento y de la comunicación mediante computadora, de datos, informaciones y conocimientos, que consiste en representar electrónicamente y en forma numérica digital,

objetos y procesos que encontramos en el mundo real. De ahí que virtualizar la universidad es, sobre todo, virtualizar sus espacios funcionales, o en otras palabras, disponer sectores del ciberespacio para apoyar o sustituir tecnológicamente las actividades académicas y administrativas realizadas físicamente en los espacios tradicionales, de modo que su virtualidad, en los términos descritos, se potencie.

Al respecto, Silvio (1998) señala que la nueva configuración de los espacios virtuales en la universidad deviene en la concepción de un campus virtual cuyo esquema podría vincular y soportar espacios funcionales virtualizados: en el aula virtual, la transferencia de conocimiento; en el laboratorio virtual, la generación de conocimiento; en la biblioteca virtual, la conservación e intercambio de conocimiento, y en la oficina virtual, la gestión general del conocimiento. Ello implica apoyar tecnológicamente los procesos universitarios, como la enseñanza-aprendizaje, la investigación, la interacción con el entorno, la gestión y la codificación y recuperación de información, hasta potenciar su virtualidad.

En Venezuela muchas universidades ya iniciaron o continúan avanzando en su proceso de virtualización educativa, dirigido especialmente hacia los procesos vinculados con la docencia. Así, no es raro constatar la gran disparidad de desarrollo que el sistema educativo superior ofrece a través de sus portales en plataformas de gestión del conocimiento, asimismo denominadas plataformas educativas, que se establecen como programas integrados (cursos en línea, diplomados, cursos de pregrado, programas de postgrado asignaturas, tutoriales), con sus componentes de contenidos sustantivos educativos y sus correspondientes materiales, mecanismos de evaluación, herra-

mientas de comunicación (como el correo electrónico o los foros), así como instrumentos a disposición del alumno para que desarrolle sus capacidades potenciales de autoaprendizaje y maduración cognitiva e intelectual.

En ese sentido, es necesario considerar el papel que han jugado las TIC en la transformación de los procesos de gestión académica y administrativa, a través de las respectivas unidades de gestión, las primeras que rutinariamente incorporaron en sus tareas innovaciones generadas por estas herramientas. Tal como lo expresa (Torres Alvero, s. f.),

...su aplicación mediante los nuevos recursos telemáticos constituye un claro ejemplo de ahorro de trabajo y de recursos necesarios, y en definitiva, de la reducción del “ruido” que las universidades, como complejas máquinas burocráticas, acaban generando entre sus usuarios. Amén de una potencial mayor transparencia de sus procesos y decisiones, dado el mayor caudal informativo que puede situarse al alcance de los usuarios o del público en general.

No existen estudios que puedan orientar los parámetros específicos de la “calidad de una universidad virtualizada”, pues en cada uno de los procesos que subyacen en las funciones sustantivas uni-

No es raro constatar la gran disparidad de desarrollo que el sistema educativo superior ofrece a través de sus portales en plataformas de gestión del conocimiento

versitarias se halla implícita la “gestión general”; sin embargo, cualquier iniciativa o desarrollo de las TIC en el escenario universitario ha de sustentarse con una adecuada estrategia de administración y gestión no sólo de las tecnologías y los procedimientos, sino de la actuación de los actores y su interacción con las innovaciones que se generen y con los sistemas comunicacionales que se establezcan tanto al interior como en la vinculación con el entorno.

Ello nos lleva a plantear la necesidad de ir más allá del aspecto técnico y pedagógico de la virtualización de la enseñanza, porque este proceso es, sobre todo, un asunto cultural, que implica una redimensión y desplazamiento en la manera de concebir el comportamiento y las



estructuras organizacionales que siguen nuestras universidades, no sólo en sus relaciones internas, sino en su relación con la sociedad y los compromisos de eficiencia e inmediatez que acompañan los entornos caracterizados por la interactividad de “los servicios educativos virtualizados”.

Así, como refieren Carrillo, Piñero y García (2004), el gobierno electrónico es una herramienta que no sólo permite incorporar valor a las funciones universitarias hasta ahora desempeñadas, a través del uso intensivo de las TIC, sino que podría utilizarse como estrategia de gestión para alcanzar la modernización universitaria en relación con la necesidad de alcanzar la excelencia y lograr una mayor transparencia en la gestión de sus funciones, así como la búsqueda de una mayor eficiencia y el mejoramiento de la calidad, la responsabilidad y la democratización en la prestación de los servicios y su vinculación con la sociedad.

EL GOBIERNO ELECTRÓNICO Y LA MODERNIZACIÓN DE LA GERENCIA PÚBLICA

A grandes rasgos, el gobierno electrónico consiste en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para promover un gobierno más eficaz y eficiente, haciendo más accesibles a la ciudadanía los servicios gubernamentales y permitiendo un mayor acceso a la información, con el propósito de transformar al gobierno en una institución competitiva y orientada al ciudadano.

Según Dinsdale (2002), el gobierno electrónico es un estado en que los gobiernos permanecen interactivos, interjurisdiccionales, totalmente conectados a los ciudadanos, trabajando conjuntamente en los temas y encontrando soluciones a políticas y programas de manera coherente y democrática. Asimismo, Andrade Castro y Yedra Hernández plantean que el gobierno electrónico debe ser visto “como la plataforma para construir un modelo de sociedad mucho más participativo en términos de políticas públicas, que re-

fleje además la agilidad y la transparencia de sistemas que sirvan al ciudadano como ser político, y no como un ser pasivo que es el resultado de la acción técnica” (2007: 87).

Según el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología y la Innovación, de Venezuela, el concepto está fundado en la estructura de red, en la cual la interdependencia, las relaciones no lineales y los procesos cíclicos fundamentan la acción de los funcionarios públicos y de los organismos públicos, para la cual las TIC representan un excelente dispositivo, dada su estructura lógica, sus patrones de funcionamiento y las características de sus elementos. De ahí que se oriente a desarrollar reformas en áreas prioritarias como la gerencia interna, la administración pública, los servicios públicos y la información pública a través de la suplantación, el apoyo y la innovación sobre los procesos encargados a la administración pública.

De hecho, una estrategia de esta naturaleza se enmarca en los lineamientos legales y de política del Estado venezolano, conforme al decreto 825, publicado el 10 de mayo del 2000, que establece el uso y promoción de la internet por parte de los entes y órganos de la administración pública, y que amplía y detalla el marco regulatorio sobre las TIC, que se establece en el artículo 110 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, el artículo 12 de la Ley

Orgánica de la Administración Pública, la Ley de Delitos Informáticos, el decreto con fuerza de ley de simplificación de trámites administrativos y el decreto con fuerza de ley sobre mensajes de datos y firmas electrónicas.

El gobierno electrónico continúa en desarrollo; sin embargo, se evidencia cada vez más una tendencia internacional hacia su implementación, incluso en las administraciones públicas en las que hay un largo camino por recorrer y las barreras son más intensas (Criado, Ramilo y Serna, 2002). De hecho, varias instituciones públicas nacionales, regionales y locales en Venezuela han iniciado un proceso de implantación de gobierno electrónico, como el SENIAT, el CNE, el Poder Judicial y algunos municipios, los cuales pueden ser visitados en la página www.gobiernoenlinea.gob.ve. De las instituciones que aparecen en el portal, la Universidad Nacional Abierta es la única referencia de educación superior.

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: PREMISAS DESDE UNA ESTRATEGIA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

El gobierno electrónico puede ser implementado como estrategia de innovación, modernización y transformación de la gestión universitaria, por sus dimensiones de cambio, excelencia y mejoramiento no sólo de los productos y procesos académico-administrativos en los entor-

El gobierno electrónico es un estado en que los gobiernos permanecen **interactivos, interjurisdiccionales**, totalmente **conectados** a los ciudadanos.

nos educativos virtuales, sino en lo que se refiere a la participación e integración de los actores y entre quienes establecen vínculos en esos espacios.

Según Silvio (2000), hay variaciones importantes a considerar entre las universidades en relación con la disponibilidad, el acceso y el uso de tecnologías asociadas a la virtualización; así, hay universidades presenciales, universidades a distancia tradicionales y universidades totalmente virtuales. En el caso del sistema de educación superior venezolano, encontramos instituciones que se ubican en el primer y segundo casos, la mayoría de las cuales poseen portales en la web, con diferentes grados de interactividad y uso de las TIC como parte de sus procesos de gestión académica-administrativa (véanse los estudios de Curci La Rocca, 2003).

Ello nos lleva a preguntarnos si en el entorno virtual de la educación superior es posible lograr la innovación y modernización de la gestión universitaria a través del gobierno electrónico. Nos atrevemos a responder que sí, atendiendo a las premisas estratégicas siguientes:

- Liderazgo. Debe existir un liderazgo político fuerte y situado al más alto nivel, para conseguir superar las resistencias al cambio, mover las voluntades de todos los actores de la comunidad universitaria de manera consensuada y garantizar la implantación horizontal y transversal del proyecto de cambio.
- Visión y compromiso compartido para el cambio, asumido por los diferentes actores institucionales y orientados por los genuinos principios y valores académicos.
- Discusión, desarrollo, elaboración e implantación de un *proyecto institucional estratégico de innovación tecnológica para el gobierno electrónico*, que implicaría:
 - Conocimiento de los requerimientos, necesidades y demandas de los usuarios internos y externos a la institución.
 - Análisis y definición de la cadena de valor institucional, es decir, de los productos, procesos, servicios, información y otras relaciones comunicacionales de tipo interactivo que la institución desee ofrecer a corto, mediano y largo plazo (qué es lo que crea valor a lo que hace la institución, como se puede mejorar y cómo se relaciona con otros factores creadores de valor). Asimismo, se requiere identificar la cadena de valor según el *estadio de gobierno electrónico*¹ en el que se encuentre la institución universitaria y la cadena de valor deseable al máximo estadio.
 - Desarrollo y/o adquisición (según el caso), transferencia y evaluación tecnológica de una plataforma tecnológica con las capacidades necesarias para sostener la red de interactividad deseada. Y paralelamente, una infraestructura física y lógica que permita el funcionamiento de los servicios telemáticos y los servicios de información y comunicación, mediante el diseño de una arquitectura lo más amigable posible.
 - Cualquiera que sea la tecnología para la arquitectura del gobierno electrónico tanto en plataforma como de *software*, es necesario que los componentes y aplicaciones sean reusables, flexibles, abiertas (integrables), escalables, performantes (tiempo de respuesta adecuado), disponibles (en forma permanente), con tolerancia al error (éstos no deben general el colapso del sistema en su conjunto) y actualizables (con facilidades para ello).
 - Análisis, planificación, implementación y evaluación compartida (horizontal y vertical) de un programa de reingeniería de todos los procesos y procedimientos vinculados con las funciones universitarias y actividades de gestión académico-administrativas que pasarán a la red de interactividad electrónica. Ello permiti-

¹ Al respecto, la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas (UNPAN, citado por Pocoví y Farovollini, 2002) propone cinco categorías que identifican el nivel en que se encuentra el gobierno electrónico en cada país o región:

1. Presencia emergente en línea (información estática).
2. Presencia mejorada en línea (información más dinámica y con opciones).
3. Presencia interactiva en línea (intercambio de información formal entre el usuario y el Gobierno).
4. Presencia transaccional en línea (acceso fácil a los servicios, priorizados por el usuario).
5. Presencia totalmente integrada en línea (portal único que incluye todos los servicios).

Una vez lograda la **implementación del proyecto**, es necesario configurar una unidad **organizativa** ubicada al más **alto nivel**, que permita el continuo **seguimiento y mejora** del mismo.

ría la configuración de un programa de soluciones tecnológicas a cada uno de los procesos y macroprocesos y su respectiva transferencia horizontal.

- Desarrollo de procesos de consulta, asimilación, capacitación permanente, información, validación y desarrollo de competencias en cada uno de los miembros de la institución y a todos los niveles, en relación con el impacto de la tecnología incorporada no sólo a nivel técnico, sino en la “nueva manera de hacer las cosas”, esto es, en cuanto a procesos, procedimientos y toma de decisiones de tipo académico-administrativo.
- Implicación permanente y continua en el proyecto de todos los actores y miembros internos de la institución universitaria (autoridades, docentes, estudiantes, empleados, obreros, gremios, asociaciones estudiantiles, docentes, entre otras) así como de otros actores vinculados, tales como otros organismos del Estado (Ministerio de Educación Superior, OPSU, Ministerio de Finanzas, entre otros), instituciones de la banca privada y pública, empresas proveedoras de servicios, otras instituciones de educación superior, instituciones de educación media y diversificada, entre otras.
- Asignación y disponibilidad de los recursos económicos, pero también recursos en términos de conocimiento, formación y capacitación técnica de los miembros de la comunidad universitaria y autoridades medias y altas, así como recursos éticos fomentando una cultura de servicio público.
- Conformación de un(os) equipo(s) de trabajo multidisciplinario, dándole(s) jerarquía organizativa para la planificación, ejecución y evaluación permanente del proyecto institucional estratégico de innovación tecnológica para el gobierno electrónico. Este equipo debe mantener una comunicación abierta y fluida con todos los principales actores de los procesos involucrados.
- Una vez lograda la implementación del proyecto, es necesario configurar una unidad organizativa ubicada al más alto nivel, que permita el continuo seguimiento y mejora del mismo. Esta unidad estará conformada por personal multidisciplinario especializado relacionado con cada uno de los procesos y productos que se desarrollen virtualmente. Sin embargo, es posible que la conformación organizativa de este equipo de personas se ajuste a las necesidades propias de cada universidad. Igualmente, debe mantener canales abiertos y fluidos de comunicación.
- Diseño, implementación y actualización de estándares de calidad del servicio prestado, lo cual debe representar un esfuerzo de capacitación e intercambio de información entre los miembros de la unidad y/o equipo de personas directamente

vinculadas al funcionamiento del gobierno electrónico.

- Seguimiento permanente de las expectativas de los usuarios tanto para orientar la agenda de los servicios como para desarrollarlos.
- Es necesario realizar paralelamente un proceso de mejora de los marcos regulatorios y normativos que sustentan el funcionamiento académico-administrativo de la institución universitaria, ya que es imposible implantar nuevos mecanismos exitosos de gobierno electrónico si se sigue trabajando con los procesos y procedimientos complejos, excluyentes, obsoletos e ineficientemente burocráticos que han caracterizado a las universidades públicas especialmente. Ciertamente, como afirma Berrizbeitia, el gobierno electrónico no es la tecnificación de la burocracia existente, tiene que ver más bien con la inserción de la creatividad y la innovación en la administración pública para crear procedimientos asociados a viejos y nuevos servicios, que resuelvan y simplifiquen la vida del ciudadano, y en este caso, de cualquiera de los miembros de la comunidad universitaria, haciéndola a su vez más eficiente y con mayor calidad.

En el marco de las nuevas políticas del Estado venezolano de modernización de las instituciones públicas mediante el uso de las TIC, el gobierno electrónico se

presenta como una herramienta de oportunidad para la innovación y transformación de las universidades, pues ofrece vías para la introducción de mejoras en la acción de su gestión académico-administrativa. Mejoras que, aunque limitadas, conviene no prescindir de ellas si queremos avanzar hacia la modernización; pero, como hemos comentado, no pueden sustituir la acción y el compromiso político de cara a la consolidación institucional de la calidad, pertinencia y excelencia en nuestro sistema de educación superior.

Para ello, una estrategia institucional universitaria de gobierno electrónico debe partir de premisas que se orienten hacia la visión estratégica, la infraestructura tecnológica, la automatización de procesos, el uso de redes y de internet, la capacitación permanente y la inteligencia para la gestión. Se requiere, entonces, considerar que los obstáculos aparecen cuando se halla presente el mito de que la modernización se alcanza sólo por la vía de la informatización; cuando falta liderazgo de la autoridad superior; cuando se enfoca sobre todo en la tecnología, ignorando la importancia de las personas y de los procesos; cuando hay debilidades en la gestión de los proyectos y desconocimiento del cambio organizacional que involucran; cuando se carece de un enfoque hacia el usuario (la comunidad universitaria, en este caso), y hace falta la presencia de la sociedad en general.

Así, se requiere una planificación coordinada que afecte todos los niveles de la institución universitaria y alcance más

Una **estrategia** institucional universitaria de **gobierno electrónico** debe partir de premisas que se orienten hacia la **visión estratégica**, la **infraestructura tecnológica**, la **automatización de procesos**, el uso de **redes** y de **internet**.



allá del simple proceso de informatización de un expediente académico-administrativo. Si se busca la eficacia y eficiencia de la gestión universitaria a través de las TIC, es necesario reconsiderar cualitativamente las formas de organización del trabajo, las relaciones humanas en su seno y, en consecuencia, las estructuras de poder dentro de la propia institución.

De ahí la importancia de insertar las estrategias de introducción de iniciativas de gobierno electrónico en los planes estratégicos de modernización y transformación institucional. El rediseño de procesos, la definición de puestos de trabajo, los sistemas de formación, las estructuras de incentivos que se introducen a través de las iniciativas de administración académica electrónica, deben ser planeados globalmente, en función de cada cultura organizativa y atendiendo tanto a las demandas externas como a las necesidades que se plantean dentro de la propia estructura académico-administrativa. Sólo así el desarrollo de iniciativas de gobier-

no electrónico puede constituirse como una oportunidad para la introducción del cambio e innovación organizativa.

Es así como lo plantean Pocoví y Farovollini (2002), al referir que todo proceso de transformación exitoso de gobierno electrónico “pasa por reconocer la importancia y trabajar sobre los cuatro elementos que constituyen la base de dicho proceso: la gente, los procesos, el marco regulatorio y la plataforma tecnológica [...] Si una organización va a inclinarse hacia este nuevo paradigma, debe tener en cuenta que la gestión social es tanto o más importante que la gestión técnica. Así, se podrá generar un cambio genuino en esa dirección [...]”

Los retos que debe enfrentar la institución universitaria ante la implementación de proyectos de gobierno electrónico van más allá de facilitar el cambio tecnológico. La cultura de la calidad, eficacia y eficiencia, de orientación al usuario o comunidad universitaria, de transparencia y responsabilidad, sólo será posible si es

asumida como tal por todos los miembros de dicha comunidad; si se consigue, el cambio y la innovación institucional universitaria se encontrarán más próximos. *a*

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Castro, J. A. y Yedra Hernández, Y. (2007), "Sistemas transparentes para gobiernos electrónicos eficientes", en revista *Enl@ce*. LUZ, año 4, núm. 2, mayo-agosto.
- Carrillo, A., Piñero, M. L. y García, B. (2004), "Red virtual universitaria de la región centro-occidental: Una estrategia integrada de gobierno electrónico para la educación superior", en revista *Ciencias de gobierno*, julio-diciembre, año 12, núm. 16. Maracaibo: IZEPES, Gobernación del estado de Zulia.
- Castells, M. (1997), *La sociedad red: La era de la información*, vol. 1. España: Alianza Editorial.
- Criado G., J. I., Ramilo, A., M. C. y Serna, M. S. (2002), "La necesidad de teoría(s) sobre gobierno electrónico. Una propuesta integradora", mención honorífica en el XVI-Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, "Gobierno Electrónico", Caracas.
- Curci La Rocca, R. (2003), "Diagnóstico de la educación superior virtual en Venezuela". Caracas: Universidad Metropolitana/IESALC-Unesco. Documento en línea, disponible en: www.iesalc.unesco.org.ve/programas/internac/univ_virtual/venezuela/vir_ve.pdf#search=%22educacion%20virtual%20en%20venezuela%22. Consultado el 30 de agosto de 2006.
- Berizibetia, J. (s. f.), "Implementando el gobierno electrónico", documento en línea, disponible en: www.gobiernoenlinea.gob.ve/directorioestado/gob_electronico_02.html. Consultado el 31 de agosto de 2006.
- Dinsdale, G. et al. (2002), "Guía práctica para el gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones", BID, Centro Canadiense de Gestión. Documento en línea, disponible en: www.iberomunicipios.org/docs/guía-gobelect.pdf. Consultado el 14 de agosto de 2004.
- Pocoví, G. M. E. y Farovollini, G. R. (2002), "Gobierno electrónico: un cambio estructural. La integración de la información como requisito", XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Gobierno Electrónico", Caracas. Documento en línea, disponible en: http://www.cnti.gob.ve/cnti_docmgr/sharedfiles/gobiernoelectronico5.pdf#search=%22plan%20de%20gobierno%20electr%C3%B3nico%22. Consultado el 15 de agosto de 2006.
- Rama, C. (2005), "La tercera reforma de la educación superior en América Latina". Caracas: Convenio IESALC-Unesco/IPAME.
- Silvio, J. (1998), "La virtualización de la educación superior: alcances, posibilidades y limitaciones", en revista *Educación Superior y Sociedad*, vol. 2, núm. 1. Caracas: Publicaciones IESALC/Unesco.
- Silvio, J. (2000), *La virtualización de la universidad. ¿Cómo transformar la educación superior con tecnología?* Caracas: Ediciones IESALC/Unesco.
- Torres Alvero, C. (s. f.), "El impacto de las nuevas tecnologías en la Educación Superior. Un enfoque sociológico", boletín de la Red Estatal de Docencia Universitaria, vol. 2, núm. 31. Documento en línea, disponible en: www.uc3m.es/uc3m/revista/VOL2NUM3/Activos/pdfs/Torres.pdf#search=%22educaci%C3%B3n%20superior%20y%20las%20TIC%22. Consultado el 14 de julio de 2006.
- UPEL (2003), *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDEUPEL.
- Unesco (1997), *Hacia una nueva educación superior*. Actas de la conferencia regional "Políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe", realizada en Cuba del 18 al 22 de noviembre de 1996. Caracas: Colección Respuestas, Ediciones CRESALC/Unesco.