



# Desarrollo organizativo del elearning

## TEMA 1 POLÍTICAS PÚBLICAS EN ELEARNING

### Tema 1 Políticas públicas en elearning

1. Elearning en las agendas políticas
2. Un marco para el análisis de políticas públicas sobre elearning
3. Políticas sectoriales sobre elearning
4. Políticas alternativas, resultados dispares
5. Conclusiones: mirando hacia el futuro y aprendiendo de los errores

### 1. ELEARNING EN LAS AGENDAS POLÍTICAS

Apenas existen precedentes de estudios comparativos de políticas públicas sobre elearning. Diversas razones pueden explicar esta situación: la primera, y más lógica, es la propia novedad del concepto de elearning, sin duda íntimamente vinculado a la explosión del uso de internet, un fenómeno cuyo inicio apenas puede situarse en torno a 1995 y cuya dimensión ha sorprendido a usuarios y gobiernos por igual.

Por esta razón, parece muy conveniente empezar este análisis por adoptar unos términos de referencia. A estos efectos, la definición más importante es la de **elearning**, un acrónimo de la expresión *electronically mediated learning* o aprendizaje por medios electrónicos. Podría afirmarse que el elearning es una metodología docente que cuenta por lo menos con dos elementos: la disponibilidad de contenidos digitales accesibles en línea y la provisión de servicios personales y aplicaciones de apoyo al usuario. Es obvio que cumplen con estas condiciones tanto las actividades de formación totalmente a distancia, como aquellas que se ha dado en denominar de blearning y que combinan estos dos elementos con actividades que requieren ineludiblemente la presencia de estudiantes y profesores.

La pregunta relevante es si verdaderamente el elearning constituye un contenido político suficientemente sustantivo como para articular políticas públicas. En teoría, la respuesta debería ser indudablemente que sí, pero la realidad sugiere todo lo contrario. En estos momentos no hay ningún país que cuente con una legislación específica para el conjunto del sector del elearning, lo cual puede ser tomado, si quiera, indirectamente, como un indicador de la ausencia de sustantividad del concepto. Pero quizás sea más apropiado considerar que son las dificultades de coordinación política y administrativa por una parte, junto a la enorme diversidad de actividades y ámbitos que previsiblemente pueden verse afectados, por otra, lo que hace extremadamente difícil encontrar políticas transversales de elearning.

### 2. UN MARCO PARA EL ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE ELEARNING

Para que en un país las tecnologías sean una palanca para el desarrollo hacia la sociedad red, es absolutamente crítico que se cuente con un entorno apropiado que haga posible que tanto los ciudadanos, las empresas, las instituciones, como los gobiernos no dejen escapar ningún beneficio de las tecnologías. En el análisis político se acostumbra a considerar que el entorno está formado por tres elementos: las condiciones del mercado, el marco regulador y legislativo y, finalmente, las estructuras disponibles.

Desde una perspectiva económica laxa puede considerarse el elearning como un mercado, es decir, como un sector de la actividad económica que funciona según las leyes de la oferta y la demanda, que además es emergente y que presenta innumerables oportunidades.

Cuando se considera el elearning desde una perspectiva política también se puede afirmar que toma la forma de un mercado, con una intervención más o menos relevante de las autoridades públicas como reguladoras y proveedores. Es en el mercado, de hecho, donde encontramos el juego entre los tres elementos imprescindibles para desarrollar cualquier iniciativa pública o empresa privada relacionada con las nuevas tecnologías y, por supuesto con el elearning. Estos tres

elementos son la disponibilidad de recursos financieros, la facilidad de acceso a las tecnologías y unos recursos humanos suficientemente cualificados como para sacar partido de ellos.

- La disponibilidad de capital y la facilidad de acceder a él en términos favorables, es decir, a bajo coste, es particularmente crítico para las empresas de alto riesgo relacionadas con las tecnologías, pero lo es, en general, para cualquier iniciativa pública o privada que se base en conceptos innovadores y, por tanto, con un mayor grado de incertidumbre. Y las de elearning caen perfectamente dentro de esta categoría.
- Una tecnología accesible es el segundo factor en términos de recursos, que es crucial para la creación o la fundación de una sociedad en red. Para hacer que una sociedad o una economía saquen el máximo partido de las tecnologías, las políticas más importantes son aquellas destinadas a promover la innovación, la transferencia y la difusión tecnológica, así como la accesibilidad.
- La capacidad de los gobiernos, de las empresas y de los individuos para implicarse en actividades y proyectos relacionados con la creación o la innovación tecnológica no podrían ponerse en práctica sin las condiciones apropiadas de los mercados financieros para permitir el acceso al capital con unos costes y unas condiciones razonables. Pero sin una ciudadanía que cuente con la formación necesaria no ya para apropiarse de las tecnologías, sino sencillamente para usarlas, la disponibilidad de recursos financieros y de tecnología no garantizan de ningún modo el éxito de una iniciativa, pública o privada, de elearning. Para conseguirlo, es preciso actuar en dos áreas políticas simultáneamente: la educativa y la laboral. En la educativa, el objetivo es conseguir un conjunto de políticas y estructuras que permitan que los ciudadanos aprendan los conocimientos y las capacidades relevantes. En el área laboral, complementariamente, el objetivo es conseguir que esa base de conocimientos y de capacidades aumente y se ponga al día a medida que cambian las necesidades sociales y económicas, sin olvidar el desarrollo de políticas que atraigan o retengan el talento en el propio país y que son imprescindibles para conseguir innovar.

---

### 3. POLÍTICAS SECTORIALES SOBRE ELEARNING

Vamos a centrar nuestro análisis en 3 ámbitos específicos donde el elearning plantea un mayor número de posibilidades y, al mismo tiempo de retos: la educación escolar, la enseñanza universitaria y la formación continua. Los tres ámbitos seleccionados presentan elementos en común, pero también otros estrictamente diferenciales. El elemento común más evidente es que la referencia a cualquiera de los tres evoca inmediatamente modalidades tradicionales de formación, hasta ahora siempre basados en la presencialidad. Pero las diferencias son mucho más importantes que las semejanzas, sobre todo cuando se examinan desde una perspectiva política. Entre otras, las más relevantes tienen que ver con:

- La finalidad de los programas de formación desde una perspectiva política y su carácter obligatorio u opcional.
- La existencia de una dinámica de mercado en la provisión de educación en el sector de referencia o, por el contrario, el carácter dominante de la provisión pública.
- La participación de las autoridades públicas como financiadoras, en todo o en parte de los programas.
- La autonomía relativa de que disponen los correspondientes centros de formación con respecto a las autoridades públicas en el desarrollo de programas propios de elearning.

En conjunto es inevitable concluir que el ámbito escolar será aquel donde la capacidad de intervención de las autoridades públicas es más elevada e inexcusable porque este ámbito se caracteriza por ser extremadamente formalizado en cuando a los objetivos y características de sus programas, con carácter obligatorio, con una

presencia mayoritaria del sector público como proveedor. En el otro extremo cabría situar el ámbito de la formación continua, donde la intervención pública adopta una perspectiva mucho más limitada.

### **El ámbito escolar**

Prácticamente no hay ningún país en el mundo que no cuente con un programa político relacionado directamente con el uso del elearning en la educación escolar. La mayor parte de los que todavía están en vigor son recientes, generalmente datan del año 2001 y algunos, los más antiguos del 1998. Desde este punto de vista se acostumbra a sugerir que existen por lo menos tres fases en el desarrollo político:

- Una primera fase es la relacionada con la mera alfabetización informática que, en algunos casos, en torno a los años 80, se confundía con el aprendizaje de lenguajes de programación concretos.
- Una segunda fase es la que coloca en énfasis en la introducción física, pero también curricular, de las nuevas tecnologías en los programas escolares.
- Finalmente la tercera fase es la que puede denominarse de asunción de un concepto de elearning como lema político, es decir, como una verdadera palanca destinada a favorecer el cambio educativo utilizando las tecnologías como palanca.

Uno de los aspectos más interesantes del análisis comparativo de las políticas acerca del elearning en el ámbito escolar es que existe una enorme coincidencia en cuáles son los elementos críticos para conseguir los objetivos propuestos. Estos elementos son dos:

- El primero está relacionado con la creación de las condiciones favorables para el empleo del elearning en las aulas.
- El segundo en cambio, es el de las infraestructuras y los equipamientos e implica la dotación de ordenadores para los centros de formación, desde las escuelas hasta las universidades y las bibliotecas, así como su interconexión.

La creación de las condiciones favorables para el uso de elearning acostumbra a contemplar actividades en el dominio de la formación del profesorado, la disponibilidad de contenidos y aplicaciones, la creación de redes de apoyo y el énfasis en la investigación y el desarrollo.

- **Formación del profesorado:** La formación de los educadores es vista por todo el mundo como un requisito ineludible. Aunque existe una gran variedad de aproximaciones, el objetivo final es conseguir la máxima incorporación de las tecnologías en el currículum y en los procesos de enseñanza. Inicialmente la mayor parte de la formación se dirigió a garantizar que tantos docentes como fuera posible adquirieran las cualificaciones tecnológicas más básicas, como por ejemplo, utilizar un procesador de textos. De una forma y otra, la mayoría de los gobiernos han fijado las cualificaciones mínimas que en materia de tecnología todos los profesores deberían tener, como el certificado pedagógico de tecnología instaurado en Suecia, Dinamarca y Países Bajos.
- **Disponibilidad de contenidos y aplicaciones:** La mayor parte de los países cuenta con programas destinados a conseguir que los recursos digitales más esenciales estén disponibles en la red. Pero lo cierto es que las políticas en este ámbito muestran grandes diferencias porque la consideración de lo que son los recursos docentes varía mucho entre países.
- **Redes de apoyo:** Todos los países están convencidos de la necesidad de crear redes educativas que permitan la compartición de recursos, conocimientos y experiencias. Aunque estas redes no son fáciles de comparar y muestran aproximaciones muy distintas, existen en todas y tienden a ser cada vez más internacionales. Este fenómeno es particularmente interesante en Europa, donde ya es frecuente que los países acentúen en sus programas políticos la importancia de la cooperación internacional en educación y que trabajen en

estrategias que permitan mejorar la calidad y la cantidad de los contactos internacionales de sus centros escolares.

- **Investigación y desarrollo:** En algunos países existe una creciente conciencia de que se necesitan datos procedentes de la investigación para mejorar los procesos de desarrollo del elearning. La mayor parte de los desarrollos todavía se basan en ejercicios de ensayo y error. Se necesita, por consiguiente, mucha más investigación acerca de los nuevos modelos pedagógicos y de las condiciones bajo las cuales los profesores y los alumnos encuentran más incentivos en adoptar estrategias de elearning, ya sea para la docencia o para el aprendizaje.
- **Colaboración público-privado:** Son muchos los gobiernos que han abierto totalmente sus programas políticos en materia de elearning a la colaboración de los sectores empresariales y que desean recibir su apoyo. En efecto, una aproximación a las iniciativas relacionadas con las infraestructuras que se base exclusivamente en los esfuerzos gubernamentales es tan sólo una de las muchas posibles.

Pasamos ahora al segundo elemento que habíamos definido previamente: la financiación y dotación de infraestructuras y equipamientos. Una de las herramientas políticas más importantes es el conjunto de mecanismos de financiación del sistema educativo. Bajo este punto de vista, los países demuestran una gran variedad de estrategias que conceden mayor o menor autonomía a los centros escolares.

Una amplia mayoría de iniciativas destinadas a mejorar los equipamientos tienden a estar destinadas a la dotación de equipos multimedia y de conexiones a la red. Además de proveer los ordenadores y de conectar las escuelas y bibliotecas, también es importante que un país disponga de una infraestructura de redes que ofrezca la banda ancha necesaria a un coste lo más bajo posible (idealmente gratis, o en cualquier caso, a un precio fuertemente subvencionado)

## El ámbito universitario

Durante decenios, parecía claro que el mundo de las aplicaciones tecnológicas en la enseñanza se reducía en el ámbito universitario al subsector de la enseñanza superior a distancia porque era donde más claro resultaba el papel de la tecnología como sustitutivo de la presencialidad o, cuando menos, como paliativo de su ausencia. Pero se ha abierto la caja de Pandora: la eliminación de la barrera física de la distancia como resultado de la revolución en materia de tecnología de la información y comunicación significa que instituciones y proveedores pueden competir con universidades locales y entrar en contacto con estudiantes de cualquier país, utilizando Internet o enlaces de comunicación vía satélite.

Un cálculo realizado a comienzos del año 2000 revelaba que, sólo en Estados Unidos, ya existían entonces más de 3000 instituciones especializadas dedicadas a la formación en línea. Además 33 estados disponen ya de una universidad estatal virtual, y se ha calculado que en el 2002, el 85% de las universidades ofrecían cursos de educación a distancia en línea.

El abanico de alternativas políticas en el ámbito universitario prácticamente se reduce a tres:

- No hacer nada: dejando una absoluta autonomía a las universidades. Hoy por hoy, ésta es la tendencia mayoritaria incluso en los países más desarrollados.
- Promover la creación de universidades virtuales allí donde no existen las universidades a distancia tradicionales o donde éstas no han conseguido sacar partido con éxito de las nuevas tecnologías. En este caso, la fórmula más extendida consiste en crear consorcios en los que participan todas las universidades públicas del país.
- Crear sistemas de incentivos que favorezcan la adopción del elearning por parte de las universidades tradicionales.

## El ámbito de la formación continua

Ya hace años que está claro que los problemas planteados por la modernización, tanto de las administraciones como de las empresas, sólo pueden resolverse si existe una oferta suficiente de mano de obra cualificada y que la formación continua es una herramienta imprescindible. Si los datos son escasos con respecto al impacto del elearning en el ámbito universitario, aún lo son más con respecto al de la formación continua. Se trata de un sector de la actividad económica que funciona con grados muy elevados de desregularización y de competencia.

Dos de las ventajas fundamentales del elearning son la flexibilidad de horarios y la reducción de los costes de desplazamiento. Los datos disponibles demuestran que las empresas son perfectamente conscientes de los ahorros que les supone el elearning: la prueba está en que las empresas españolas dedicaron en el año 2002, sólo el 16% de su presupuesto de formación al elearning, pero el volumen de actividad desarrollado correspondió al 20% del equivalente a las horas totales de formación. Por consiguiente, los ahorros son evidentes.

A diferencia de lo que hemos visto que sucedía en el ámbito universitario, las opciones políticas públicas aquí se reducen aún más:

- No intervención, es decir, continuar favoreciendo que el sector de la formación continua opere de forma desregulada para conseguir ajustar mucho mejor la oferta de formación a las demandas empresariales o personales.
- Las políticas más intervencionistas tienden a poner el énfasis en promover las condiciones que facilitan la introducción del elearning. Es decir, optan por generar condiciones materiales, estímulos financieros o incentivos para las empresas y para los trabajadores que favorezcan que las actividades de formación continua cuenten cada vez más con las ventajas del elearning.

---

## 4. POLÍTICAS ALTERNATIVAS, RESULTADOS DISPARES

Cualquier persona que conozca la realidad del elearning por lo menos en dos países distintos, afirmará que existen diferencias obvias entre ellos, pero es difícil traducir estas impresiones en evidencias empíricas dada la escasez de datos. Contando con los pocos disponibles es posible tener una imagen comparativa más o menos clara si se acepta partir sólo de algunos indicadores básicos.

Con el objetivo de construir indicadores que faciliten la comparación entre países con respecto a las tecnologías de la información y la comunicación, se han construido numerosos modelos teóricos que intentan responder a la pregunta de cuáles son los factores que explican por qué unos países son más innovadores, adoptan con mayor celeridad las nuevas tecnologías, obtienen de ellas mayor cantidad de beneficios en todas las áreas y, en definitiva, más rápidamente se acercan al ideal de sociedad red.

La mayor parte de los modelos teóricos parecen coincidir en que los factores críticos para el desarrollo de la sociedad red son fundamentalmente tres: el entorno del país, la predisposición a sacar partido de las tecnologías y, finalmente, el uso que de ellas se hace en la práctica. Cuanto más favorables sean las condiciones del entorno, la predisposición del país y el nivel de uso de las tecnologías en todos los ámbitos, mayor será la probabilidad de que el elearning tenga éxito en un país. Veamos cada uno de los factores con algo más de detalle:

- **El entorno:** Simboliza la madurez del tejido social, económico y político para el desarrollo y el uso de elearning. Este entorno, desde una perspectiva política y económica, puede descomponerse en tres variables que pueden tomar distintos valores en cada ámbito objeto del examen: la situación del mercado, el marco legislativo y regulador y las infraestructuras existentes.
- **La preparación:** La preparación de un país es la capacidad o predisposición de sus principales agentes sociales y económicos (ciudadanos, empresas y

gobiernos) a utilizar el elearning. Esta capacidad es evidente cuando se la presencia de una combinación de factores como, por ejemplo, las actitudes positivas requeridas para utilizar las tecnologías por parte de los individuos, el acceso y el precio de las tecnologías para las empresas o, y no en último lugar, el uso que los gobiernos hacen de las tecnologías.

- **El uso en la práctica:** El tercer factor crítico es el nivel de uso de todo tipo de tecnologías en la práctica por parte de individuos, empresas y gobiernos. La evaluación del nivel de uso debe considerar los cambios en el comportamiento, en los estilos de vida y, más en general, en distintos aspectos relacionados con la adopción de las tecnologías.

En materia de políticas públicas sobre elearning los gobiernos se enfrentan a un doble reto: el de apoyar un desarrollo impulsado por el conocimiento por un lado, y por otro el desafío siempre presente de promover la calidad, la eficiencia y la equidad en educación.

Anteriormente el papel predominante del gobierno era la financiación y la prestación del servicio de educación, que en la mayoría de los países se traducían en una relación relativamente sencilla entre el Estado y las instituciones educativas. Según las condiciones de cada país, esta relación se caracterizaba por un alto grado de control centralizado o por una gran autonomía institucional.

En la actualidad, la creciente competencia que se presenta por los recursos y los clientes, en el contexto de un mercado educativo global, está produciendo una interacción de fuerzas mucho más compleja. Es preciso analizar hasta qué punto es el mismo rol de los gobiernos y no sólo el contenido de sus políticas, el que está cambiando. Como decíamos los gobiernos se comportaban como dueños de amplios monopolios públicos para la provisión de servicios básicos. Ahora tienden a ejercer su papel de modo más indirecto, aunque con un efecto no menos importante, tanto en la oferta de servicios públicos e infraestructuras, como en la demanda en sus respectivos países. Así, en lo que respecta a la oferta de elearning, la capacidad de un país de innovar, de producir y de adaptarse a los nuevos desarrollos está fuertemente influida por la capacidad de su gobierno tanto de movilizar sus propios recursos financieros o de atraer privados, como, sobre todo, de contar con recursos humanos adecuadamente cualificados. En cambio, desde la perspectiva de la demanda, los gobiernos juegan papeles estratégicos en la emergencia de mercados nacionales para el elearning, así como en influir en las condiciones de los mercados internacionales que condicionan la oferta de estas actividades, y su demanda, más allá de las fronteras nacionales.

Pero además de este papel como facilitadores, los gobiernos no pueden dejar de ejercer su responsabilidad como líderes, afirmando que las tecnologías son una prioridad nacional, ofreciendo una visión de futuro del modelo social hacia el que se aspira a evolucionar y del papel que la tecnología tiene que jugar en él.

Pese a todo, no es extraño que los gobiernos actúen con mucha prudencia en este ámbito. Todas las actividades y servicios basados en las nuevas tecnologías se caracterizan por presentar unas características que tienden a frenar la implicación de los gobiernos o, por lo menos, que les hacen actuar con mucha prudencia. Sólo por citar algunas, cabe recordar que en este dominio la práctica tiende a preceder a la legislación; que la existencia de redes desafía la vigencia de las estructuras centralizadas, características de muchos gobiernos sobre todo en Europa; que las externalidades y, por consiguiente, el riesgo de consecuencias imprevistas, son remarcablemente altas; y, finalmente, a pesar de que la burbuja tecnológica se deshinchó en el año 2001, el sector de las tecnologías sigue siendo un área con un alto crecimiento, que tiende a aumentar la presión sobre los gobiernos para que liberalicen el mercado.

---

## 5. CONCLUSIONES: MIRANDO HACIA EL FUTURO Y APRENDIENDO DE LOS ERRORES

Para promover con éxito el elearning los gobiernos deberían ser, al mismo tiempo, líderes y facilitadores. Cuanto más amplia y madura sea la base tecnológica



del país, mayores serán las expectativas sociales y económicas sobre su rol como facilitadores. Pero en los estadios más iniciales de adopción de las tecnologías, ofrecer una visión de futuro y situar en el nivel más alto de prioridad política el desarrollo de las tecnologías es una responsabilidad clave que sólo los gobiernos pueden llevar a cabo.

¿Qué deberían hacer los gobiernos en el futuro para impulsar el elearning generando un entorno propicio?

- Convertir la adopción de las tecnologías y la preparación para la sociedad red en una prioridad nacional, identificar proyectos innovadores y fortalecer su desarrollo.
- Utilizar las tecnologías para desarrollar grandes proyectos de reforma gubernamental, promoviendo el e-government y un uso avanzado de las tecnologías en campos como la sanidad, la justicia y, por supuesto, la educación.
- Generar un consenso amplio y activo en la sociedad civil a favor de una estrategia basada en políticas que contribuyan a que el país supere la brecha digital en su seno o, si es el caso, en relación con otros países.
- Promover la producción de contenidos digitales en línea, de acceso universal.
- Conceder la más alta prioridad a la protección de los derechos individuales, a la privacidad, a la seguridad y a la protección del consumidor.
- Analizar detenidamente las mejores prácticas de otros gobiernos y sus peores errores, y extraer lecciones de ellos.

En cuando a su labor como facilitadores, los gobiernos deben concentrarse en ofrecer un entorno abonado para la adopción temprana de servicios y de aplicaciones relacionados con el elearning.

---

## TEMA 2 ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES DEL ELEARNING

### 1. UNA PERSPECTIVA SOCIAL DEL ELEARNING

El concepto –por no decir realidad- de la *división digital* avanza de la mano de la sociedad de la información. Plantear la formación como uso intensivo de la tecnología presenta de antemano una necesidad evidente: la posibilidad o no de acceso a la información. Ni todas las sociedades ni todos sus sectores disponen hoy de las mismas facilidades de acceso a las tecnologías de la información.

La exclusión digital a menudo presenta un efecto acumulativo: aquellos sujetos que sufren una situación de exclusión social pasan a sufrir también exclusión social. Encontramos muchos colectivos con carencias importantes ante la sociedad de la información y el uso de las tecnologías (infomarginalidad); a ello se suman bajos niveles de cualificación en competencias básicas para el manejo de información y en general fallos de herramientas para el aprendizaje, especialmente en un entorno autónomo.

Si las estructuras universitarias se construyen de espaldas a lo que sucede es la sociedad, difícilmente podrán mantener vínculos reales con ella. Y si las investigaciones que la universidad lleva a cabo tienen a la sociedad por objeto, desde un punto de vista ético, la universidad y la producción de saber deberán repercutir directamente en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos. Muchas de las investigaciones se limitan a estudiar todo lo relacionado con los aspectos más tecnológicos del elearning (tecnologías, plataformas digitales, programario, rendimiento de los estudiantes, costes de los cursos, diseño instruccional) pero la mayoría no inciden en los que serían sus aspectos sociales: interacciones sociales, inclusión/exclusión, transformaciones sociales...

Encontramos las siguientes variables a tratar:

- **La equidad y el elearning:** Al analizar las oportunidades de los sujetos, la mirada transversal lanzada desde el elearning nos abre otros puntos y perspectivas de trabajo. Las diferencias estructurales de la sociedad (por corte geográfico, social, económico) se pueden ver reducidas y eliminadas. Lo social ni tiene por qué corresponderse en el plano real con lo digital ni en el plano virtual con lo social. Aparecen nuevas situaciones en las que los sujetos se encuentran aislados, arrinconados y marginados de la sociedad de la información.
- **Lifelong elearning:** Uno de los aspectos que transforma de manera radical el uso y las funciones e implicaciones del elearning es lo que se ha designado como el nuevo paradigma pedagógico de la educación a lo largo de la vida (lifelong elearning). La sociedad del aprendizaje lleva inherente la necesidad continua de formarse. La lógica que vertebra el eje de la edad en los procesos educativos ha sido desplazada. Hablar de los 24 años como una edad aproximada para terminar los estudios universitarios ya es una forma caduca de pensar y planificar la formación. La educación y, todavía más entendida desde los parámetros del elearning, se encuentra más allá de los formatos que marcan las edades. En el nuevo paradigma pedagógico de la educación a lo largo de la vida, toda la sociedad está sujeta a un proceso permanente de aprendizaje. Esta nueva dimensión pone en juego nuevas formas, nuevas implicaciones y, efectivamente, nuevas relaciones sociales.
- **Empowerment y elearning:** En algunas pedagogías, el educador, el profesor, el experto es el que ostenta el poder absoluto, en lo que a saber se refiere, pero también en el control de las relaciones. El elearning puede desestabilizar esta pedagogía y proponer nuevas estructuras de saber y nuevas relaciones. La clave para entender y cambiar esta dimensión es el empowerment. Por este concepto podemos entender la delegación en las personas de una organización, de una relación (en este caso educativa o formativa) de diferentes cuotas de poder. De forma más concreta, se trata de motivar, impulsar, proporcionar facilidades y desarrollar y explotar todas las capacidades de alguna persona, grupo o institución para lograr objetivos. Pero

**Tema 2**  
Aspectos sociales y culturales  
del elearning

1. Una perspectiva social del elearning
2. La reconceptualización de la división social
3. Aspectos sociales, culturales y éticos del elearning



no se trata únicamente de delegar cuotas de poder (en un sentido capitalista del término), sino sobre todo de confiar en ellas. Y junto a la palabra empowerment encontramos la acción de la participación. La participación social puede llegar a una de sus máximas cotas a través de las prácticas como el elearning.

- **Motivar para transformar:** Uno de los problemas que presenta el elearning con determinados colectivos es el problema de la motivación. Se les proponen cursos y accesos a la tecnología, pero desprovistos de un enclave que les motiva más allá de su uso pragmático. Además de la instrumentación de las tecnologías es posible buscar aspectos que motiven a los ciudadanos.
- **Dar valor en la red:** Al hablar de elearning y valores puede parecer a veces que se haga referencia a dos temas completamente separados y dispares. Es evidente que los anunciados catastrofismos que podrían provocar internet y su implantación (entre los que el aislamiento de los sujetos era el más pronosticado) han sido minimizados después de ver sus utilidades reales. Una de las acciones se encuentra ligada a los valores. El factor relevante es el de la existencia de un espacio de relación, de una comunidad virtual de aprendizaje que actúa como plataforma desde la cual es posible experimentar, vivir y explicitar los valores educativos. Pero no solamente queremos referirnos a valores y formas relacionales, sino también a los valores que se encuentran ligados a la nueva sociedad real. Hacemos referencia a temas como la interculturalidad y la sociedad plural.

---

## 2. LA RECONCEPTUALIZACIÓN DE LA DIVISIÓN SOCIAL

La inclusión social no radica únicamente en compartir los recursos de forma adecuada, sino también en participar en la determinación de las oportunidades de la vida a título individual y colectivo. Se solapa con el concepto de igualdad socioeconómica, pero no es equivalente a éste. Existen muchas formas en las que los pobres pueden tener una inclusión y una participación más completa, incluso aunque carezcan de una cuota igual de recursos. Al mismo tiempo, incluso las personas acomodadas pueden tener problemas de exclusión social, por razones de persecución política o discriminación basada en edad, sexo, preferencia sexual o discapacidad. El concepto de inclusión social no pasa por alto el papel de la clase, sino que reconoce que un abanico amplio de otras variables ayuda a perfilar cómo interactúan las fuerzas de la clase. Se podría argumentar que el concepto de inclusión social refleja particularmente bien los imperativos de la era de la información actual, en la que las cuestiones de identidad, lengua, participación social, comunidad y sociedad civil han pasado a primer plano.

Por tanto ¿Qué papel puede tener el acceso a la tecnología en la promoción de la inclusión social? Depende en gran medida de cómo se defina el "acceso". El modelo más común de definición del acceso a la tecnología se basa en la propiedad o en la disponibilidad de un dispositivo, en este caso, un ordenador. El precio real de compra de un ordenador sólo es una pequeña parte de lo que se puede considerar el coste total de propiedad, que incluye el precio del software, el mantenimiento, la planificación y la administración, sin mencionar el precio de sustituir el hardware y el software debido a la obsolescencia del producto por la empresa. Lo que es más importante, otras barreras además del precio asequible de un ordenador (o el paquete informático más amplio) continuarán representando un papel primordial en el fomento de la desigualdad digital. Estas barreras incluyen un acceso diferencial a las telecomunicaciones de banda ancha; diferencias de conocimiento y habilidades al utilizar el ordenador, o en las actitudes sobre su uso; disponibilidad del contenido en línea inadecuado para las necesidades de los ciudadanos con ingresos bajos, especialmente en varias lenguas; y controles o limitaciones gubernamentales sobre el uso sin restricciones de internet en muchas partes del mundo.

Lo que es más importante de las TIC no es tanto la disponibilidad del dispositivo informático o de la línea de internet, sino la capacidad de las personas de utilizar ese dispositivo y esa línea para participar en prácticas sociales

significativas. Las personas que no saben leer, que nunca han aprendido a utilizar un ordenador y que no saben ninguna de las lenguajes principales que dominan el software y el contenido de internet disponibles, tendrán dificultad incluso para conectarse en línea y aún más para utilizar internet de forma productiva.

Un modelo mejor de acceso es el que proporciona el concepto de **alfabetismo**. La definición de sentido común del alfabetismo es la habilidad individual de leer y escribir, pero muchos teóricos prefieren una definición más amplia que tenga en cuenta los contextos sociales de la práctica del alfabetismo: tener dominio de los procesos mediante los cuales se codifica la información culturalmente significativa.

Existen muchas semejanzas entre el alfabetismo y el acceso a las TIC:

- Tanto el alfabetismo como el acceso a las TIC mantienen una relación estrecha con los avances en comunicación humana y los medios de producir conocimiento.
- Igual que el acceso a las TIC es un prerrequisito para la participación total en la etapa informacional del capitalismo, el alfabetismo era y sigue siendo un prerrequisito para la participación total en las primeras etapas industriales del capitalismo.
- Tanto el alfabetismo como el acceso a las TIC necesitan una conexión o un artefacto físico (es decir, un libro o un ordenador) a fuentes de información que se expresan como contenido dentro o a través de ese artefacto físico y a un nivel de destreza suficiente para procesar y utilizar esa información.
- Ambas implican no sólo recibir información sino también producirla.
- Y finalmente, ambas están relacionadas a nociones algo controvertidas de división social: la gran división del alfabetismo y la división digital.

El alfabetismo se distribuye y se practica en una base altamente desigual y está altamente correlacionado con los ingresos y la riqueza tanto a escala personal como social. Por lo tanto, la importancia del alfabetismo en el desarrollo social e individual está ampliamente reconocida.

Sin embargo, el objeto de debate es la cuestión de la causalidad, es decir, si el alfabetismo permite el desarrollo o si el desarrollo desigual (y la distribución desigual correspondiente de poder político, económico y social) restringe el acceso de las personas al alfabetismo.

Los beneficios cognitivos atribuidos al alfabetismo han demostrado ser difíciles de investigar para los estudiosos. El problema es que el alfabetismo prácticamente siempre se confunde con otras variables y, en particular, con la escolarización. En la mayoría de los casos, las personas que son completamente analfabetas tienden a tener poca o ninguna escolarización, mientras que las que tienen un nivel elevado de alfabetismo suelen tener una gran dosis de escolarización. Y la cantidad de escolarización normalmente está en correlación directa con los niveles de ingresos de la familia de un niño o con el trabajo de la familia del niño.

Podemos extraer las siguientes conclusiones sobre el alfabetismo:

- No existe sólo un tipo de alfabetismo, sino varios.
- El significado y el valor del alfabetismo varía en contextos sociales y particulares.
- Las capacidades del alfabetismo existen en gradaciones, y no en oposición bipolar de alfabetos frente a analfabetos.
- El alfabetismo por sí solo no aporta automáticamente beneficios más allá de sus funciones concretas.
- El alfabetismo es una práctica social que implica el acceso a artefactos físicos, contenidos, habilidades y apoyo social.
- La adquisición del alfabetismo es una cuestión no sólo de educación, sino también de poder.

Si en los puntos anteriores sustituimos alfabetismo por acceso a las TIC, siguen siendo igualmente válidos.

### 3. ASPECTOS SOCIALES, CULTURALES Y ÉTICOS DEL ELEARNING

La **sociedad red** es una sociedad cuya estructura social está construida en torno a redes de información, a partir de la tecnología de información microelectrónica estructurada en internet. Frente a una organización socioeconómica basada en las relaciones de materia y energía, la sociedad red se sustenta en la información y el conocimiento. La información deviene la moneda de cambio en las relaciones que constituyen la sociedad. Del mismo modo que la época industrial fue presentada como una revolución por los cambios sociotécnicos que introducía en la morfología social, y la factoría fue vista como la forma organizativa de nuestras sociedades; hoy nos encontramos ante una nueva revolución en la cual las redes telemáticas aparecen como su figura protagonista y la transmisión, gestión y tratamiento de la información como su actividad principal. Un retrato del presente destaca el rol que han adquirido las famosas tecnologías de la información y la comunicación en nuestras sociedades. De hecho, encontramos propuestas que nos plantean internet como el nuevo paradigma sociotécnico que sustenta y constituye la base material de nuestras vidas, trabajos, relaciones sociales y comunicaciones.

Pero al observar el grado de implantación de internet y las TIC en las escuelas, debemos considerar que es un recurso que ayuda a los profesores y a los alumnos a hacer mejor lo que ya venían haciendo antes de incorporarlas a sus actividades, su uso no ha promovido cambios sustanciales en los procesos educativos en curso. Seguimos sin usar sus máximas potencialidades y, por lo tanto, tampoco asistimos a grandes transformaciones en los contextos y las prácticas educativas.

El nuevo paradigma pedagógico del lifelong learning, juegan un rol clave en la transformación de las sociedades y grupos culturales desfavorecidos o en situación de exclusión. Este aspecto puede afectar y/o traducirse en tres ámbitos:

- Informal: Durante la infancia y adolescencia.
- Formal: En la educación universitaria.
- No formal: Durante el resto de la vida.

En este sentido, la aparición de nuevas modalidades formativas como la educación a distancia ofrece otras posibilidades y oportunidades a las comunidades más desfavorecidas. En cierto modo, se trata de un verdadero proceso de democratización del acceso a la cultura. Sin embargo, no todos los discursos nos ofrecen luces sobre esta perspectiva. Se han erigido algunas voces que resitúan el nuevo paradigma en otra dimensión: De la formación inicial (con la cual muchas personas todavía se han formado) hemos pasado a la educación a lo largo de la vida y la educación permanente se ha situado como una de las actividades importantes y requeridas para el desarrollo de los sujetos en la sociedad red. Junto con estos cambios socioeconómicos la entrada de las tecnologías en la empresa y en las acciones formativas ha permitido que muchas personas adultas tengan la oportunidad de ejercer el derecho a seguir formándose. Esta formación a lo largo de la vida puede tener mucho de proceso formativo industrial y dejar de lado alguna de las verdaderas necesidades del sujeto.

Ante aquellos que con actitud quejumbrosa se lanzan a denunciar el poco interés social del elearning, y su excesiva connivencia con el sistema económico vigente y sus desigualdades instituidas, se apunta a menudo la idea de que el elearning puede ser un instrumento de transformación social importante. Se nos dice que puede, e incluso debe, ser una herramienta de inclusión social y, por lo tanto, contribuir a reducir, atajas y hasta socavar cualquier desigualdad y exclusión social vinculada a las posibilidades y condiciones para el aprendizaje y la enseñanza. Sin embargo ¿A qué inclusión nos referimos, a qué denominamos hoy en día exclusión? Cualquier solución, por concienciada que sea, debe tener en cuenta estas categorías y reflexionar profundamente sobre las mismas, cuyo sentido parece mutar con la misma celeridad que mutan nuestras estructuras y significados sociales.

La brecha digital es uno de los peligros más graves a la hora de consolidar un desarrollo armónico de la sociedad de la información. Se trata de una división metafórica que separa a aquellos ciudadanos que pueden usar las nuevas tecnologías en beneficio propio de aquellos que no pueden hacerlo. Esto exige de todos un esfuerzo importante que permita ubicar las tensiones, los conflictos y las dinámicas de exclusión que son propias de las sociedades altamente informatizadas y de alcance planetario. La información (entendida en términos de acceso y circulación, pero también en términos de interpretación, significación, codificación/descodificación) constituye una fuerza social motriz muy importante, y en torno a ésta se dirimen y bosquejan muchos de los nuevos conflictos y formas de exclusión social.

No es suficiente con decir que el elearning salva las distancias si desconocemos qué tipo de distancia se pretende o se está, supuestamente, salvando. ¿Hablamos de distancia social, geográfica, cultural, tecnológica? Todas éstas pueden estar relacionadas, pero todas son también distintas. El polo que orienta nuestra intervención, nuestra esperanza, debería marcar las políticas de inclusión vinculadas al elearning.

No hay inclusión posible sin una buena detección de necesidades, sin una evaluación contextual, sin una participación de las comunidades y actores a los que se dirige y sin una apropiación significativa por parte del contexto que condiciona las necesidades y potencialidades de estas plataformas.

---

**TEMA 3 ASPECTOS LEGALES DEL ELEARNING****Tema 3**

## Aspectos legales del elearning

1. El derecho internacional privado en internet
2. La protección de los datos personales y la intimidad
3. Régimen jurídico de los servicios de la sociedad de la información
4. La protección de la propiedad intelectual
5. La protección de los nombres de dominio

**1. EL DERECHO INTERNACIONAL PRIVADO EN INTERNET**

La principal cuestión jurídica que se plantea en internet no es tanto la de cómo proteger intereses jurídicos o identificar infracciones o delitos (las leyes pensadas para el mundo real son perfectamente aplicables al mundo virtual, para asegurar la protección de derechos y bienes jurídicos protegidos en internet), sino más bien decidir qué ley nacional y qué tribunal nacional serán competentes para proteger tal bien o interés jurídico y para perseguir la infracción cometida.

Cuanto entran en juego elementos extraterritoriales, cuando la protección del bien jurídico concreto supera las fronteras físicas de un Estado –lo cual es muy corriente en internet-, es cuando tenemos que recurrir a la disciplina del derecho internacional privado. El objeto de este derecho internacional privado es el de prever y determinar cuál de entre los tribunales nacionales y cuál de entre las diferentes leyes nacionales relacionados con el caso se ocuparán de regularlo y/o resolverlo.

Los localizadores y los criterios de jurisdicción y ley aplicable, territoriales tienen sentido en tanto se tiene control sobre el espacio físico y sobre las personas y objetos situados en él. En cambio, en un mundo donde cualquier información online puede ser descargada desde cualquier lugar donde exista acceso a internet, el criterio del “lugar” no tiene demasiado sentido o, cuanto menos, se hace difícil de identificar. En pocas palabras: la actividad en internet es global, mientras que las leyes y los tribunales continúan siendo nacionales.

Obviamente si existiera una ley uniforme que regulara las actividades que se llevan a cabo en internet o si todas las leyes nacionales fueran iguales, la cuestión del conflicto de leyes no tendría tanta trascendencia en la práctica: un delito en España también lo sería en Alemania o Sri Lanka.

Lo mismo es predicable de la jurisdicción. Si existieran, a nivel supranacional, unos tribunales especiales competentes para decidir todas las cuestiones planteadas en internet, no nos preocuparía saber de cada caso cuál es la jurisdicción nacional competente que hay que conocer.

En la UE, la jurisdicción competente es diferente en función de la materia, según se trate de cuestiones civiles, mercantiles, o cuestiones de índole penal. En materia civil y mercantil en Europa siempre podemos plantear una demanda ante los tribunales del país donde el demandado tiene su domicilio. Además cuando la demanda está relacionada con un contrato también serán competentes los tribunales del país donde se tiene que ejecutar la obligación contractual. En ambos casos, este lugar será normalmente el domicilio del comprador (si no recibe los bienes adquiridos por internet, podrá demandar al vendedor ante los tribunales de su propio domicilio).

En la práctica esto significa que dentro de la UE, los consumidores pueden accionar ante los tribunales de su país de domicilio y exigir ser demandados ante estos mismos tribunales. De esta manera, un consumidor domiciliado en un estado miembro de la UE que compre un CD a través de una página web de un vendedor online domiciliado en otro estado miembro de la UE, podrá demandarlo por incumplimiento ante los tribunales de su domicilio; si es el vendedor quien demanda al consumidor (por ejemplo por impago), el consumidor puede exigirle que traslade la demanda a los tribunales de su domicilio.

En materia penal son competencia los tribunales del lugar de comisión del delito. Una vez más, este criterio puede otorgar competencia a todos y cada uno de los países del mundo donde se pueda tener acceso al material infractor.

**2. LA PROTECCIÓN DE LOS DATOS PERSONALES Y DE LA INTIMIDAD**

El derecho a la intimidad es un derecho fundamental reconocido en la mayoría de constituciones y cartas de derechos de cada Estado. Las tecnologías

digitales permiten nuevas formas de injerencia en este ámbito protegido. Cada vez que navegamos por internet, compramos un libro o un billete de avión, visitamos una página web o consultamos nuestra cuenta corriente en línea, dejamos un rastro. Gran parte de nuestra actividad diaria queda registrada en alguna parte. El sujeto, la persona, se convierte en un dato, en un conjunto de información que puede llegar a ser muy valiosa aunque se trate de datos que puedan parecer insignificantes, y de hecho en muchos casos ni siquiera nos molestamos en guardarlos en secreto.

La primera cuestión que se plantea a nivel jurídico es si la recogida y el uso indebido de datos personales es una vulneración del derecho a la intimidad, propiamente, o si se trata de un nuevo derecho enmarcado dentro de la esfera de la privacidad, pero distinto del de la intimidad. El Tribunal Constitucional Español dice que mientras el derecho a la intimidad permite excluir ciertos datos personales del conocimiento ajeno (otorga al titular el poder de resguardar la vida privada de una publicidad no deseada), el derecho a la protección de datos de carácter personal garantiza a los individuos un poder de disposición y control sobre ellos. A idénticas conclusiones se ha llegado en otros países tanto de tradición romanista como anglosajona.

En el ámbito de la UE, las diferencias legislativas entre los países miembros pueden dificultar la libre circulación de información en el mercado interior y alterar las condiciones de competitividad entre ellos. Por este motivo, se adoptaron diversas directivas para armonizar este ámbito jurídico dentro de la UE y aún en la actualidad, la UE se está replanteando su política sobre protección de datos.

También van surgiendo en materia de protección de datos y en el contexto de internet nuevas iniciativas como la **autorregulación**. Se trata de mecanismos de autocontrol que normalmente se darán en el sector privado, pero que no son exclusivos de este ámbito. Un ejemplo de esta autorregulación lo constituyen los llamados códigos tipo: códigos de conducta que establecen una serie de reglas, condiciones de organización, régimen de funcionamiento, procedimientos aplicables, normas de seguridad, políticas en el tratamiento de los datos personales, etc. Los firmantes de los convenios se obligan a seguirlas, indicando en sus páginas web que están adheridos a un determinado convenio. Estos instrumentos ayudan a crear una "cultura de protección de datos" que normalmente el legislador sancionará a posterior (ya sea confirmando, regulando o poniendo fin a la costumbre del sector).

Puesto que es imposible estudiar todas y cada una de las leyes existentes en materia de protección de datos personales, examinaremos los principios de la ley orgánica de protección de datos (LOPD):

- Veracidad y exactitud de las bases de datos: los datos de carácter personal deben ser adecuados, pertinentes y no excesivos para la finalidad para la que se obtienen y deben ser exactos y estar actualizados.
- Consentimiento: Para el tratamiento de los datos de carácter personal, es necesario el consentimiento inequívoco del interesado y algunos datos disfrutan de una protección reforzada
- Seguridad y secreto en el tratamiento de los datos, congruencia y racionalidad en su utilización.

Estos principios se convierten en un listado de obligaciones para quien obtiene y trata los datos, y de derechos para el titular afectado. La LOPD hace una distinción entre los ficheros de titularidad pública y los de titularidad privada y otorga a los primeros un tratamiento ciertamente privilegiado. Los ficheros de las administraciones públicas y otros entes, organismos o corporaciones de derecho público, solo podrán ser creados, modificados o suprimidos por medio de disposición general publicada en el BOE o DO correspondiente. Los datos de carácter personal recogidos por una administración pública para el ejercicio de sus atribuciones no se pueden ceder a otras administraciones para el ejercicio de competencias diferentes.

Los ficheros de titularidad privada se podrán crear siempre y cuando se cumplan dos requisitos: que resulte necesario para la consecución de la actividad y



objeto legítimo de la persona, empresa o entidad titular y que se respeten las garantías que esta ley establece para la protección de las personas. Éste es, pues el supuesto legal que permite a la institución educativa recoger los datos personales de estudiantes y profesores, que sean necesarios para prestar la actividad contratada por las partes, y siempre que su tratamiento sea acorde con la normativa sobre protección de datos.

El responsable del fichero y quienes intervengan en cualquier fase del tratamiento de los datos de carácter personal tienen dos obligaciones en el tratamiento de datos: garantizar la seguridad del mismo y guardar el secreto profesional de los datos a los que tienen acceso.

---

### 3. RÉGIMEN JURÍDICO DE LOS SERVICIOS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

No existe un código normativo especialmente pensado para internet. Por regla general, son de aplicación las mismas leyes que regulan el mundo físico. Sin embargo, tanto a nivel nacional como supranacional, se ha empezado a adoptar normativa específica para regular ámbitos que merecen especial atención.

En el marco de la UE, la disparidad de legislaciones en los diferentes estados miembros no sólo ponía en peligro la libertad de circulación de bienes y servicios en la sociedad de la información, sino que creaba inseguridad jurídica tanto para los prestadores de servicios como para los usuarios. La DCE (Directiva sobre el comercio electrónico) establece una serie de reglas aplicables a la prestación de servicios en línea, con el objetivo de establecer no una reglamentación exhaustiva de las actividades llevadas a cabo a través de la red, sino simplemente de regular algunos aspectos jurídicos (los mínimos) de los servicios que se prestan en línea. Su objetivo es eliminar algunos de los obstáculos que dificultan el desarrollo de los servicios de la sociedad de la información dentro del ámbito de la UE, para asegurar un espacio sin fronteras interiores en el ámbito de los servicios de la sociedad de la información.

El legislador comunitario parte de la definición de "servicios de la sociedad de la información" (SSI) como cualquier servicio prestado normalmente a cambio de una remuneración, a distancia, por vía electrónica y a petición individual del destinatario del servicio.

Ahora bien, no todas las actuaciones comerciales que se llevan a cabo en el marco de internet será un SSI. Por ejemplo, una librería en línea, evidentemente ofrece un SSI pero la actividad de envío físico del libro comprado por internet ya no es un SSI, porque no se efectúa por vía electrónica, como tampoco lo será ningún servicio que se preste fuera de línea.

Así pues, la prestación de servicios educativos a distancia, a través de internet, es calificable como prestación de servicios de la sociedad de la información, y queda sujeta a la regulación establecida por la DCE en España.

El hecho de que un servicio se preste por vía electrónica, no exige de cumplir todas las normas que puedan serle aplicables en atención al tipo concreto de servicio de que se trate: desde normas fiscales hasta normas de control administrativo en materia de comercio, de sanidad, de licencias preceptivas para el desarrollo de la actividad concreta; pasando, naturalmente, por las normas civiles o mercantiles de carácter general aplicables a las obligaciones y contratos, las normas sobre competencia desleal, sobre defensa de la competencia, sobre publicidad, sobre protección de datos personales, las normas penales y un largo etcétera. De manera muy particular, los servicios de la sociedad de la información dirigidos a consumidores quedan sujetos a todo el bloque de normas de protección de consumidores.

Una de las obligaciones más polémicas que ha introducido la Ley de SSI a nivel europeo es que exige a los operadores de redes y servicios de comunicaciones electrónicas, a los proveedores de acceso a redes de telecomunicaciones y a los prestadores de servicios de hospedaje de datos, a retener durante 12 meses los datos de conexión y tráfico generados por las comunicaciones realizadas durante la prestación de un SSI; esta retención se efectúa únicamente a los efectos de su

utilización en el marco de una investigación criminal o para la salvaguarda de la seguridad pública y la defensa nacionales.

Precisamente por su carácter intermediario, la circulación de cualquier contenido en la red habrá contado siempre con la participación de algún prestador de servicios de transmisión, acceso y hospedaje. Por lo tanto, el prestador de SSI puede ser considerado responsable por los daños derivados de los contenidos ilícitos que circulan por internet. Este escenario no resulta muy alentador para los prestadores de servicios intermediarios. La posibilidad de que se les impute responsabilidad por los daños derivados de la circulación en la red de contenidos potencialmente ilícitos constituye un riesgo demasiado grande. La opción del legislador ha sido la de reducir este riesgo fijando unos ámbitos de exención de responsabilidad: delimita unos supuestos en los que, de cumplirse las condiciones previstas, se excluye la responsabilidad del prestador de servicios y la obligación de resarcimiento que se derivaría de ella.

El uso de internet y de otras redes de comunicaciones electrónicas para hacer actividades de comercio puede revestir diferentes grados de intensidad. En algunos casos, la red sólo se utiliza como plataforma de presentación de los productos o servicios. En otros supuestos, la contratación de estos productos o servicios también se hace mediante la red, pero la ejecución de las prestaciones de cada parte se hace en el mundo físico. Finalmente, y es aquí cuando hablamos de **comercio electrónico** en sentido estricto, hay supuestos en los que tanto el contrato como la ejecución de las prestaciones se hacen en línea.

En el ámbito del elearning, nos podemos encontrar con una combinación de todos ellos: el contrato se perfecciona en línea (matrícula), el pago se puede hacer electrónicamente (tarjeta de crédito), el servicio contratado se recibe por la red (enseñanza, mensajes del profesor...) y los productos contratados se pueden recibir tanto por la red (PDF) como en soporte tangible por correo tradicional.

---

#### 4. LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

En la nomenclatura utilizada a nivel internacional, la propiedad intelectual engloba tanto a la propiedad industrial (marcas y patentes) como a los derechos de autor y los derechos conexos. En cambio, en el sistema español, se usa un concepto más reducido de propiedad intelectual, al que se conoce como derechos de autor (y en el mundo anglosajón, copyright).

El derecho de autor tiene por objeto la protección de las obras literarias, artísticas y científicas. La característica propia de la propiedad intelectual es la intangibilidad, la falta de corporeidad del objeto protegido. Un cuadro, que reconocemos como obra, es un bien tangible. La obra contenida en ese cuadro es un bien intangible. Llegamos aquí al esbozo de un principio fundamental: la propiedad intelectual protege la obra (la creación intelectual) no el soporte que la sustenta. Al comprar un libro o un cuadro (aunque sea un ejemplar único), no adquiero derechos de autor sobre el mismo.

Otro aspecto problemático es la **figura del autor en el mundo laboral**. Si una obra se encomienda a un trabajador con el que media relación laboral, en la legislación española y salvo que las partes hayan estipulado algo distinto, se presumen que hay una cesión de derechos por parte del autor (el trabajador asalariado) a favor de la empresa. La cesión de derechos es en exclusiva, pero su ámbito queda limitado al alcance necesario para el ejercicio de la actividad habitual del empresario en el momento de la entrega de la obra realizada en virtud de dicha relación laboral. En ningún caso podrá el empresario utilizar la obra o disponer de ella para un sentido o fines diferentes de los que se derivan de lo establecido en los dos apartados anteriores. Se trata pues, de una presunción en defecto de pacto, siempre es recomendable que exista tal pacto de manera que sea innecesario acudir a la presunción.

Las **bases de datos** gozan en Europa de un sistema de protección doble. Por un lado disfrutan del sistema de protección propio de una obra (cuando sea una creación original calificable como obra protegida) y por el otro, el fabricante de una base de datos tiene un derecho sui generis para impedir la extracción

sustancial de sus contenidos. En la base de datos, lo que se protege como obra es únicamente su estructura original, no el contenido en sí.

El **derecho de comunicación pública** en el ciberespacio también adquiere una nueva dimensión. Normalmente, se entiende por comunicación pública todo acto por el cual una pluralidad de personas puede tener acceso a la obra sin previa distribución de ejemplares a cada una de ellas; y normalmente se excluye de esta definición aquellas comunicaciones que se celebren dentro de un ámbito estrictamente doméstico.

La excepción de cita es uno de los recursos máspreciados por los docentes porque permite incluir fragmentos de otros autores en sus propios textos. El objeto de la cita se sujeta a una doble condición: para su análisis comentario o juicio crítico y que sea para fines docentes o de investigación. Además, debe respetarse en todo momento el derecho moral de atribución del autor (mencionando su nombre) y debe mencionarse la fuente de extracción.

La principal ventaja de esta excepción en el campo del elearning es que no está limitada a la reproducción, sino a la inclusión, con lo que se debe entender cubierta tanto la reproducción como la comunicación pública. Además, la jurisprudencia ha interpretado fines docentes o de investigación de manera amplia, ya que si no, el alcance de la excepción quedaría fuertemente limitado. Muchas de las actividades que se realizan en el ámbito del elearning podrían quedar amparadas por ella.

Finalmente, queda una cuestión pendiente muy corriente en el ámbito del elearning: **los enlaces a páginas** u obras ajenas puestas a disposición del público en internet. Se discute si la introducción en nuestra página de un enlace a otra página ajena es un acto de reproducción y/o de comunicación pública de esta última que debería ser autorizada por el titular. En principio, el mero hecho de introducir un enlace en una página de otra no está vulnerando ningún derecho de autor concreto. No estamos reproduciendo ni comunicando, sencillamente se copia la dirección URL. EN todo caso, el que estaría reproduciendo sería el usuario que activaría la página en su ordenador al activar en enlace. En cambio, en el caso de los enlaces de ensamblados y en marcos podemos decir que sí que constituyen un acto de comunicación pública (incluso de transformación), puesto que la comunicación es diferente de la ejecutada en la página original.

Se ha llegado a la conclusión, tanto por parte de la doctrina norteamericana como europea, que la introducción de enlaces cuenta con el consentimiento implícito del titular que cuelga voluntariamente una página web en internet; es decir, que existe una licencia tácita a introducir enlaces a obras ajenas. Ahora bien, este consentimiento implícito puede quedar desvirtuado por la prohibición expresa del titular y, en todo momento, en enlace debe realizarse respetando los intereses económicos del autor y sin que constituyan actos de competencia desleal.

En el marco del elearning, puede suceder que colguemos una obra ajena en el campus virtual sin autorización del titular, pensando que lo hacemos legítimamente. En cambio, bajo la ley nacional del país de residencia de un estudiante que accede a ella, este uso no autorizado de obra ajena constituye una clara infracción, ya que su ley no recoge tal excepción. Por este motivo, cada vez son más las voces a favor de una solución uniforme de ley aplicable, que conduzca a la identificación de una sola ley nacional para hacer frente al conjunto de infracciones de derecho de autor que se cometen en internet.

---

## 5. LA PROTECCIÓN DE LOS NOMBRES DE DOMINIO

Toda URL está compuesta por tres elementos:

- La dirección numérica que sirve para ser reconocida por la red de servidores (dirección IP) y que normalmente no es visible en el navegador internet.
- El nombre propiamente dicho que es el que puede plantear más problemas jurídicos.

- El nombre de dominio a nivel primario (com, net, org, Info...). Estos pueden ser libres (el adquiriente lo escoge porque le gusta o beneficia más) o restringido (como edu, por ejemplo).

El nombre de dominio se adquiere mediante la celebración de un contrato de registro, normalmente de hace vía online e la página web de cualquier entidad registradora acreditada por la ICANN mediante el correspondiente formulario a rellenar electrónicamente. El uso del dominio (que no la propiedad porque esta nunca se adquiere) se perderá por renuncia expresa, por no renovar el pago o por decreto de autoridad judicial.

El llamado **cybersquatting** responde al fenómeno, muy extendido, de registrar un nombre de dominio con la intención fraudulenta de negociar con él. Normalmente encontramos esta infracción en los ámbitos de dominios de libre registro, aquellos en los cuales, para obtenerlos, no se necesitan demostrar unas determinadas condiciones. El titular fraudulento del nombre de dominio escoge este nombre porque cree que tarde o temprano la persona titular de la marca o nombre y otro interés legítimo protegido querrá registrarlo como nombre de dominio. Entonces el verdadero titular distintivo se encontrará con que el nombre de dominio ya ha sido registrado y se verá obligado a negociar con el titular del nombre de dominio que ha actuado de mala fe o a renunciar a usar tal nombre.

La gran mayoría de casos de cybersquatting se resuelven de forma negociada o, en su defecto, se prefiere acudir al arbitraje de la resolución. Arbitraje efectuado por el Sistema Uniforme de Resolución de Controversias (UDRP) establecido por la ICANN. Este sistema extrajudicial está administrado por unos pocos organismos especializados y en los contratos de registro de un nombre de dominio ya se incluye una cláusula de sometimiento al proceso arbitral de la UDRP, para resolver los conflictos que él mismo pudiera general. La solución arbitral no excluye ni impide el recurso a la vida judicial. Este sistema de arbitraje presenta varias ventajas:

- Se evita hacer frente al conflicto de jurisdicción y leyes entre países: es necesario saber qué tribunal es el competente y qué ley es la aplicable.
  - Las decisiones son tomadas por expertos en derecho y nuevas tecnologías.
  - No se requieren abogados y el coste está previamente establecido mediante tasas.
  - Corta duración (2 a 3 meses).
  - Las resoluciones son de ejecución directa por parte de las entidades registradoras.
-

## TEMA 4 ORGANIZACIÓN Y ELEARNING: MODELOS INSTITUCIONALES Y DE GESTIÓN

### Tema 4

Organización y elearning:  
modelos institucionales y de  
gestión

1. Empresa y organización
2. Modelos organizativos
3. Organizaciones educativas
4. Claves para la gestión de las nuevas organizaciones educativas

### 1. EMPRESA Y ORGANIZACIÓN

Para analizar las organizaciones y en especial a la empresa, como organización económica por excelencia, abordaremos dos cuestiones conexas que, sin embargo, conviene distinguir y tratar por separado. La primera de ellas tiene que ver con la propia razón de ser de la empresa –porqué existe- y la segunda con la forma en que divide y coordina sus actividades –cómo se organiza.

La llamada “teoría de la organización” –cuyo objetivo sería el análisis sistemático de las organizaciones- no aparece hasta la revolución industrial. Una de las primeras aportaciones fue la de Adam Smith en 1776 y posteriormente Coase arranca un importante cuerpo teórico, conocido como “economía de los costes de transacción” que estudia las transacciones internas y externas a la organización –entre propietarios del capital y directivos, entre proveedores y fabricantes o entre compradores y vendedores. Una corriente cercana a ésta es la llamada “teoría de la agencia”. Ambas tienen en común que consideran a la organización como un conjunto de transacciones o contratos. Sin embargo, la segunda hace especial hincapié en el conflicto de intereses que existe entre empleados y propietarios –los primeros intentan maximizar su remuneración y minimizar su esfuerzo y los segundos intentan maximizar su beneficio.

¿Cómo se organizan las empresas? Cualquier tipo de actividad humana organizada –desde la fabricación de zapatos hasta el envío de un hombre a la luna- plantea dos requisitos que son, a la vez, fundamentales y opuestos: la división del trabajo en una serie definida de tareas y actividades que es preciso acometer y, en segundo lugar, la coordinación de las mismas.

Una organización del tipo que sea, ha de hacer frente a dos necesidades contrapuestas: diferenciación e integración. La diferenciación consiste en fraccionar el trabajo que hay que realizar en una serie de tareas distintas, mientras que la integración hace referencia a la necesidad de coordinar esas tareas al servicio de los objetivos generales de la organización.

**Diferenciación:** En la mayor parte de las empresas modernas resulta físicamente imposible y económicamente inviable que un mismo individuo realice todas las tareas. Por eso se produce un fenómeno conocido como diferenciación: el trabajo que hay que realizar se divide en una serie de tareas diferenciadas que se asignan a un individuo o individuos en particular. Existen tres tipos de diferenciación:

- Diferenciación horizontal o especialización: la que acabamos de mencionar, que consiste en dividir el trabajo en tareas o subtareas: marketing, producción, recursos humanos...
- Diferenciación vertical: Permite distinguir el grado de autoridad que tiene una persona o unidad sobre otra persona o unidad de la organización. Una organización estará tanto más diferenciada verticalmente, cuanto mayor sea el número de niveles jerárquicos que la integran.
- Diferenciación espacial o dispersión: Toma como referencia el lugar donde se desarrollan las actividades organizativas, es el caso por ejemplo, de las multinacionales que designan responsables distintos para sus operaciones en cada continente.

**Coordinación:** Al mismo tiempo que una organización se diferencia, también debe integrar sus tareas, actividades y programas en un todo. Existe un grupo definido de mecanismos básicos de coordinación y control:

- Adaptación mutua: El control del trabajo corre a cargo de aquellos mismos que lo ejecutan y se realiza mediante la simple comunicación informal.

- Supervisión directa: A medida que una organización crece y se hace más compleja, la posibilidad de control mutuo se reduce, por la heterogeneidad y la especificidad de las tareas que hay que realizar y, por tanto, que controlar. Asimismo no debemos olvidar que el control resulta una actividad costosa, en especial cuando no es un subproducto de la propia tarea que se realiza.
- Normalización o estandarización: La normalización reduce la necesidad de adaptación mutua o supervisión directa. En este caso, la coordinación se asegura ex ante, es decir, con carácter previo a la realización de la actividad de que se trate, asegurando que ésta se atiene a lo establecido.

---

## 2. MODELOS ORGANIZATIVOS

Henry Mintzberg es el padre y difusor principal de las conocidas configuraciones estructurales. En la última parte de su obra *The structuring of organizations* (1979) define cinco configuraciones "naturales" que, a lo largo de la historia, han sido adoptadas por diferentes tipos de organizaciones para solventar sus peculiares problemas de especialización y coordinación:

- La estructura simple: hay poca división del trabajo, escasa diferenciación y una jerarquía sencilla aunque intensa. Esta estructura es típica de organizaciones en proceso de formación o de empresas en épocas de crisis, en las que lo esencial es concentrar el poder para agilizar al máximo las decisiones. Una organización de este tipo es flexible y adaptable (no existen rutinas establecidas que haya que seguir) y por ello reacciona con rapidez a los cambios observados en su entorno. Sin embargo, es también la más arriesgada, ya que queda a merced de la salud y los caprichos de un solo individuo.
- La burocracia maquina: En la actualidad *burocracia* ha adquirido sentido peyorativo (papeleo, rutinas sin sentido, desinterés por el trabajo). Sin embargo, en su origen, la burocracia fue concebida como una forma organizativa superior a cualquier otra en precisión, estabilidad, disciplina y fiabilidad. En efecto, una organización burocrática debería ser capaz de hacer frente con rapidez y economía a tareas repetitivas, incluso a los que son bastante complejas. El problema reside en que las organizaciones burocráticas tienden a perder de vista las necesidades de sus clientes: hacen lo que indican las normas y no lo que aquéllos les piden. La burocracia florece en organizaciones maduras y de cierta envergadura que operan en entornos estables y sencillos y en las que se utiliza como mecanismo de coordinación casi exclusivo la normalización de los procesos. En la burocracia la información circula de forma lenta y trabajosa a través de una larga cadena de autoridad con el consiguiente riesgo de que esa información se pierda y/o distorsione. Como su fuerte es la eficiencia y no la innovación, cualquier cambio resulta tan dramático que sólo se cambia aquello que y no se sostiene en pie.
- La burocracia profesional: Cuando la organización burocrática realiza un trabajo complejo y/o tecnológicamente sofisticado que precisa cierto grado de especialización y que se realiza en contacto directo con el cliente, aparece la burocracia profesional, característica de instituciones como hospitales o universidades. Los profesionales (profesores, médicos, funcionarios cualificados) de estas organizaciones conservan un considerable grado de autonomía sobre la planificación y ejecución de sus tareas. Ello se debe a que su largo proceso de formación les ha permitido normalizar una serie de habilidades y conocimientos específicos que sólo ellos y sus colegas están en condiciones de controlar.
- La forma divisional: La mayor parte de las grandes organizaciones que operan a escala mundial emplean una estructura divisional, formada por una serie de unidades semiautónomas coordinadas por una organización central. En realidad, más que una estructura es un agregado de estructuras, ya que cada una de las divisiones puede funcionar, y de hecho suele hacerlo, como una burocracia.



- La adhocracia puede definirse como un sistema organizativo temporal, adaptativo y cambiante que se construye para la resolución de problemas específicos o ad hoc. Integrada por personas de diferente cualificación profesional, está especialmente concebida para desempeñar tareas nuevas y hacer frente a situaciones inéditas, construyéndose y reconstruyéndose de forma continua. La principal dificultad de este tipo de estructuras deriva de la ambigüedad intrínseca que las define: no existe un principio de autoridad definido ni una clara delimitación de deberes y responsabilidades.

A continuación se examinan algunos diseños organizativos modernos propuestos en la literatura:

- La organización virtual: Está formada por una red de organizaciones (de ahí que a veces se denomine empresa red) que se articulan en torno a una organización central que desempeña unas funciones residuales de organización y control. La organización virtual no se articula siguiendo los principios clásicos (jerarquía y planificación centralizadas) sino por medio de una red de contratos que le dota de mayor flexibilidad operativa y que le permite aprovechar aquellas competencias que son realmente valiosas de cada uno de sus miembros.
- La empresa red: Las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones. Las redes son la forma organizativa característica de la nueva economía informacional global porque la globalización de los mercados y el espectacular cambio tecnológico obligan a las empresas a ponerse constantemente al día en información, procesos y productos. Y en este contexto, la colaboración no es sólo un medio de compartir costes, riesgos y recursos, sino también la única forma de obtener y procesar la costosa información necesaria para competir con éxito.
- La organización federal: Concebida como una extensión del diseño divisional basado en el producto, se caracteriza por una pequeña organización central que proporciona liderazgo y planificación globales y un grupo de subsidiarias que gozan de amplia libertad para dirigir su negocio.
- La organización en trébol: Se trata de una organización formada por tres hojas. La primera está integrada por un reducido núcleo central de profesionales (técnicos, especialistas, directivos) que resultan vitales para la organización en la medida en que poseen el conocimiento y/o las habilidades que aquella precisa. La segunda agrupa a consultores, profesionales liberales, contratistas y otros especialistas que se contratan para trabajar en proyectos específicos o actividades accesorias, y que son intercambiables. Por último, la tercera hoja representa la fuerza laboral flexible que la organización utiliza, es decir, el conjunto de empleados eventuales y a tiempo parcial que trabajan de forma ocasional al servicio de una empresa.

---

### 3. ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

La universidad, como todas las instituciones que producen, procesan, almacenan, analizan o distribuyen ese activo intangible que es el conocimiento, no permanece ajena a un fenómeno que plantea retos cuantitativa y cualitativamente distintos: el paso de una educación superior de élite a una de masas, la redefinición de las necesidades formativas, la creciente competencia y el énfasis en la necesidad de asegurar la calidad de la docencia, el impacto de las TIC y la aparición, como corolario de todo lo anterior, de nuevos modelos de universidad que, como ocurre con la universidad virtual, desdibujan las clásicas restricciones espacio-temporales.

La educación a distancia cuenta con 3 generaciones en el tiempo bien definidas:

- Enseñanza por correspondencia: Es la primera generación, discurre desde el siglo XIX hasta mediados del siglo XX y se utiliza el correo postal como vínculo no bidireccional entre profesor y alumno.

- Educación a distancia multimedia: El siglo XX contempla la aparición de toda una gama de nuevos soportes (cinematógrafo, radio, televisión, magnetófono, ordenador personal) que parecían hacer factible un viejo sueño pedagógico: una nueva tecnología capaz de revolucionar la enseñanza.
- Educación a distancia mediante ordenador: El repetido ciclo de fracasos de la tecnología educativa llevó a la consideración general de que no existía un modelo alternativo a la enseñanza tradicional. Prueba de ello es que el medio impreso, el papel, por su fácil acceso y distribución y su buena relación coste-eficiencia, es aún hoy el soporte básico de la enseñanza a distancia. La situación sólo cambia a finales del siglo XX con la irrupción de Internet.

¿Por qué Internet ha desencadenado una auténtica revolución educativa? En primer lugar, por su facilidad de manejo, ya que no precisa ninguna habilidad informática adicional. Porque se trata de un sistema de comunicación multimedia en el que la digitalización ha permitido aunar información textual, sonora y audiovisual. Porque se trata de una tecnología que elimina las distancias entre emisor y receptor de la información. Por su bajo coste relativo para el alumnado y para el profesorado. Y finalmente, porque ha experimentado una expansión vertiginosa que lo ha convertido en un medio de comunicación tan universal como el teléfono y, desde luego, mucho más que el fax.

A esto añadimos que existen al menos dos fenómenos sociológicos que contribuyen a explicar el auge del elearning: la necesidad de formación continuada y la globalización del acceso a la educación superior.

Las implicaciones de Internet y de las TIC en general no se detienen, no obstante, de forma exclusiva en la dimensión pedagógica. El paso de la docencia convencional a la docencia por medio de la web aporta al profesorado la posibilidad de replantear la tarea docente. Y en este proceso también se cuestiona el modelo organizativo. El paso de la presencialidad a la virtualidad que muchas universidades están llevando a cabo comporta un cambio en la estructura de las mismas.

La educación a distancia ha continuado creciendo y evolucionando durante los últimos 10 años. A pesar de que los materiales impresos y las emisiones televisivas continúan siendo importantes para muchas operaciones de educación a distancia, la web ha transformado no sólo la pedagogía de la educación a distancia, sino también sus estructuras organizativas. Se han producido intervenciones primordiales del sector corporativo y privado para explotar el potencial comercial de la educación a distancia en línea, con resultados mezclados. A pesar de que se estén desarrollando paralelamente nuevas formas de enseñanza basadas en la tecnología y de que existan puntos convergentes en cuanto a la pedagogía, la educación a distancia continúa siendo una parte distinta y dinámica del sistema de educación y formación.

En los últimos años, la educación a distancia se ha asociado menos con la apertura y el acceso, y más con la comercialización, el beneficio o, como mínimo, la recuperación del coste. Sin embargo, la educación a distancia todavía tiene un papel primordial, ya que presta un servicio a aquellas personas que tienen dificultades por razones personales, sociales o económicas para acceder a la educación convencional impartida en un campus. Especialmente para los pobres y desfavorecidos, para los estudiantes que estudian a lo largo de la vida, para los que se preparan el camino hacia la universidad y para los que ya trabajan, la educación a distancia continúa siendo una herramienta poderosa para el desarrollo económico y el avance personal.

---

#### 4. CLAVES PARA LA GESTIÓN DE LAS NUEVAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

La histórica estabilidad del entorno donde operaban las universidades tradicionales (presenciales o a distancia) ayudó a configurarlas como instituciones burocratizadas rígidas y poco predispuestas al cambio. En los últimos años, empero, esa estabilidad se ve amenazada por las consecuencias de dos fenómenos convergentes: la globalización económica y la irrupción de las TIC, cuyas

implicaciones sociales, económicas y organizativas se materializan en la llamada sociedad del conocimiento

En este nuevo entorno, al calor de una demanda formativa crecientemente diversificada, aparecen nuevos proveedores de educación superior (universidades virtuales, escuelas de negocio, universidades corporativas) con perfiles y objetivos distintos. Haciendo frente a una creciente competencia, cada una de ellas (como la universidad tradicional) afronta el reto de articular una respuesta estratégica que le permita encontrar y aprovechar su propio nicho de mercado.

### **Análisis estratégico del entorno**

Por entorno se entiende el conjunto de factores externos a la empresa que influyen significativamente en la estrategia empresarial y que ésta no puede controlar. Una industria o sector industrial está formado por el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto o una línea de productos afines, en el sentido de que satisfacen necesidades similares.

Lo relevante del concepto de industria (también llamado mercado o negocio) es que la estrategia de cada una de las empresas que la integran ejerce una enorme influencia sobre las estrategias del resto. De ahí la importancia que tiene analizar la estructura de la industria: saber cómo se distribuye el mercado entre los diferentes competidores, así como su dimensión y potencial de crecimiento y rentabilidad.

En el caso de la educación superior, por industria se entiende el conjunto de empresas, universidades, escuelas de negocios, universidades corporativas, que ofrecen programas de educación superior. La intensidad de la competencia depende de:

- El acceso de los nuevos competidores puede estar limitado por la existencia de barreras de entrada: mecanismos que dificultan el acceso de nuevas empresas a una industria, como las patentes, los monopolios, las economías de escala (que obligan a producir un gran volumen para reducir costes) o la diferenciación del producto.
- Los productos sustitutivos limitan el rendimiento potencial de un sector industrial.
- Cuando los proveedores y/o los clientes presentan un elevado poder de negociación, el atractivo de una industria disminuye, ya que serán capaces de imponer sus condiciones en las transacciones que se realizan y captarán parte del valor añadido que esa industria genera.
- El grado de rivalidad dentro de una industria depende, al menos en parte, del número de competidores que operan en la misma.

### **Análisis estratégico de la empresa**

El análisis de los recursos y capacidades de una organización permite identificar cuál o cuáles son las fuentes de sus ventajas competitivas, en función de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder.

La empresa puede elaborar una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) que interrelaciona las diferentes variables y muestra de manera sintética cuál es la situación en la que se encuentra la empresa.

### **Definición e implementación de una estrategia**

El conocimiento del entorno en el que opera la empresa y la revisión de sus propias fortalezas y debilidades organizativas debe permitirle diseñar su propia estrategia competitiva.

La estrategia corporativa consiste en la definición del ámbito de actuación de la empresa. La estrategia competitiva es la que determina la forma de competir en el negocio seleccionado. Existen dos formas básicas: producir más barato y producir mejor. La estrategia de liderazgo en costes consiste en conseguir unos

costes más bajos que los de los competidores, ofreciendo bienes a un precio más reducido. La estrategia de diferenciación consiste en ofertar un producto o servicio que sea percibido como único –distinto y mejor- por los consumidores, lo que hace que éstos estén dispuestos a pagar un precio superior por su adquisición.

---

**TEMA 5 GESTIÓN DEL CAMBIO****Tema 5**

## Gestión del cambio

1. El proceso de cambio
2. El elearning como estrategia de cambio en las organizaciones

**1. EL PROCESO DE CAMBIO**

El cambio en la organización de hoy es casi un imperativo para su subsistencia. La sociedad cambia constantemente y las organizaciones que la configuran deben adaptarse a esa realidad. Quedarse como organización por detrás de los cambios de la sociedad puede significar el principio del fin de la institución. La gestión del cambio es una herramienta al servicio de los responsables de las instituciones para generar procesos de innovación y mejora.

La radio, la televisión, el video, los proyectores de transparencias, etc. han ido entrando como tecnologías en las aulas y han modificado en cierta medida el proceso pedagógico, pero no han modificado la organización. El elearning no sólo entra en el aula, sino que también, y de especial manera, penetra en toda la organización educativa facilitando la innovación y la mejora, es decir, el cambio.

Desde el final del siglo XX estamos viviendo uno de esos raros intervalos de la historia en los que múltiples acontecimientos decisivos se suceden con rapidez. Como ocurrió durante la revolución industrial, se está produciendo un cambio tecnológico acelerado y sin precedentes, cuyo eje son, ahora, las tecnologías de la información y la comunicación. El cambio de paradigma provocado por las TIC presenta algunas características peculiares:

- Se trata de tecnologías que actúan sobre la información y no sólo como ha ocurrido en las revoluciones tecnológicas previas, de información que se proyectaba sobre la tecnología.
- La intensa capacidad de penetración de las TIC (en la medida en que la información es parte integral de toda actividad humana) hace que el proceso de cambio alcance a todas las facetas de nuestras vidas.
- La tecnología se está traduciendo, más que nunca en el pasado, en productos de consumo. La tecnología es ya un producto en sí misma.

Muchos de los cambios que experimentan las organizaciones son de naturaleza espontánea. No han sido previstos ni liderados por nadie y se desencadenan de forma automática, como respuesta a los acontecimientos que se producen en el entorno de la empresa. Sin embargo el proceso de cambio tecnológico que queremos activar es de naturaleza diferente. Se trata del llamado cambio planificado, inducido en la organización de forma consciente y con un propósito definido: en nuestro caso, responder a los retos de todo tipo que están planteando las TIC.

Para las organizaciones cualquier cambio constituye un dilema. Por una lado, como las personas que las integran, las organizaciones son animales de costumbres. Desean mantener el statu quo porque les resulta más cómodo seguir moviéndose dentro de un marco que les resulta familiar. Por otro, en cambio, son conscientes de que deben cambiar para ser más eficaces, adaptarse al entorno y seguir siendo competitivas. En esta coyuntura resulta esencial planificar rigurosamente el proceso de cambio organizativo, en la medida en que involucra a múltiples personas, gran cantidad de recursos y consume mucho tiempo.

El proceso de cambio planificado comienza con la **exploración** del entorno (las oportunidades y amenazas que éste plantea) y de las condiciones internas (fortalezas y debilidades organizativas). Ese análisis permitirá descubrir en qué medida existe algún tipo de desajuste entre el estado actual y el estado deseado de los asuntos organizativos.

La **resistencia** al cambio es previsible y planificable y para vencerla es necesario:

- Identificar los temores y reticencias que el proceso genera.
- Comprender los sentimientos y motivaciones que subyacen a esos temores.
- Trabajar con una metodología que permita explicar la naturaleza y los efectos del proceso de cambio.

No todos los cambios organizativos generan el mismo grado de resistencia. Ésta depende de dos factores fundamentales: la magnitud del cambio y su impacto en la cultura organizativa. Cuando los cambios son pequeños y tienen escaso impacto en la cultura (como la introducción de un nuevo sistema de facturación) la probabilidad de éxito del proceso de cambio es alta. Cuando el cambio, pese a ser pequeño, tiene un fuerte impacto en la cultura organizativa, el grado de resistencia dependerá del tiempo necesario para adaptarse y del grado en que sea percibido o no como una amenaza. Y si el cambio, además de ser profundo, afecta a las bases de la cultura organizativa (una fusión, por ejemplo) es de esperar que la resistencia sea notable.

Las **personas** son el factor determinante del éxito y del fracaso de un programa de cambio. No obstante, la estructura organizativa (la forma en que una organización divide y coordina sus actividades) también ejerce una notable influencia sobre la probabilidad de que el cambio tenga éxito. Así, en una organización flexible –descentralizada y con pocos niveles jerárquicos– el cambio resultará más fácil que en otra organización centralizada y con múltiples niveles de autoridad.

Una vez que se dispone de un programa de cambio y antes de pasar a la fase de implementación, es necesario **comunicar** a todos los miembros de la organización: todos deben saber qué es lo que va a cambiar, por qué es necesario el cambio, qué se espera de ellos, qué beneficios se obtendrán, qué problemas, molestias o inconvenientes pueden surgir, cómo serán tratados y cuáles serán las repercusiones en sus programas, tareas y actividades.

El proceso de cambio no finaliza con la mera implantación de un programa por bueno que este pueda ser. Una vez se ha implantado, la organización debe **evaluarlos** para determinar si se han conseguido los objetivos que se pretendían. La evaluación y mejora continua del cambio serán las que consigan, con el tiempo, materializarlos en el sentido deseado.

---

## 2. EL ELEARNING COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Los sociólogos de la educación valoran a menudo la evolución y el cambio de las organizaciones educativas a partir de los cambios que se producen en la sociedad. Si se trata de educar para dar respuesta a la práctica de los valores sociales y de instruir para responder a las necesidades formativas de los ciudadanos, ese tipo de evolución puede tener sentido.

La introducción y el uso de la tecnología informática en las organizaciones empresariales ha pasado en los últimos años de ser una novedad usada en la automatización de procesos simples y repetitivos tales como la contabilidad, la clasificación de los productos, etc., a ser una estrategia inseparable de la empresa que nos permite relacionarnos con los clientes, con los proveedores, con los propios trabajadores. De hecho, actualmente no se entiende el uso de la tecnología informática como algo aparte de los propios procesos de una organización, sino que forma parte integrante de los mismos.

La introducción y el uso del elearning es una decisión estratégica y como tal debe ser tratada. En este sentido, relegar las decisiones de introducción de tecnologías a los departamentos de informática puede ser un error difícil de subsanar. La decisión y el liderazgo de su implementación debe corresponder a los órganos de decisión estratégicos de la empresa o de la organización.

Hay varios parámetros para determinar qué instituciones universitarias pueden realmente avanzar en el camino de la transformación:

- Un núcleo de dirección sólido: Las organizaciones educativas se distinguen a menudo por su escasa capacidad de autodirección, es decir, por la falta de equipos de gestión sólidos al frente. La constitución de equipos profesionales al frente de las instituciones educativas es necesaria para cualquier proceso de transformación real de esas instituciones.
- Un contexto amplio de desarrollo: Este contexto se define tanto en la interacción interna de la organización, como en la relación entre ésta y su



contexto. La interdisciplinariedad real y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos académicos es estímulo comprobado de iniciativa.

- Una base de financiación diversificada: Ciertamente, la formación necesita de financiación como cualquier otro servicio.
- Un núcleo académico motivado: Cualquier institución innovadora necesita de un núcleo de personas motivado. En el caso de las organizaciones educativas, esto es especialmente relevante, quizás como en el resto de organizaciones proveedoras de servicios.

La introducción y el uso del elearning puede ser la excusa válida en manos de un directivo para activar un proceso de transformación institucional. Desde esta perspectiva, podemos intentar valorar el elearning como una estrategia para:

- Plantear el servicio formativo en función del participante. El participante tiene unas necesidades formativas que debe satisfacer y la organización necesita desarrollar las competencias profesionales entre sus miembros para la consecución de sus objetivos. Es necesario centrar la formación en quien aprende y cederle el liderazgo de la gestión de su aprendizaje.
- Situar el rol docente como dinamizador, gestor y proveedor de conocimiento, es decir, más allá de la simple transmisión instructiva. El conocimiento ya no reside en el profesor o formador, hay conocimiento en la red a disposición de quien quiera usarlo con finalidades formativas.
- Pensar la organización en función de los procesos que hacen posible el servicio formativo. La finalidad de una organización educativa es garantizar que sus usuarios sean capaces de aprender (formación inicial) y de aprender a gestionar su propio proceso de aprendizaje (formación continua).
- Dinamizar equipos internos interdisciplinares para la creación de conocimiento y para la prestación del servicio educativo. La interdisciplinariedad es una de las características de la sociedad red y de la sociedad del conocimiento.
- Globalizar la institución. El elearning facilita la superación de los límites físicos del aula, no sólo para el uso y disfrute de un número cada vez mayor de estudiantes, sino también para la incorporación de docentes y de contenidos de cualquier lugar del planeta. Globalizar es replantear los programas y adaptarlos a la nueva sociedad de la información, incorporar personas y contenidos nuevos de procedencias diversas.
- Abordar la innovación como recurso para la mejora constante.
- Generar una cultura emprendedora capaz de producir recursos propios.
- Confiar en gestores profesionales para la administración de una organización educativa más compleja que la que teníamos hasta ahora.

Encontramos varias recomendaciones útiles para desarrollar adecuadamente el cambio institucional, especialmente en el ámbito universitario para una buena gestión del cambio tecnológico:

- Las nuevas tecnologías tienen el potencial de ampliar el acceso a nuevos estudiantes, aumentar la flexibilidad para alumnos tradicionales y mejorar la calidad de la enseñanza.
- No es probable que las nuevas tecnologías vayan a suponer una reducción de gastos.
- La historia de la introducción de nuevas tecnologías va acompañada de cambios importantes en la organización del trabajo.
- El uso de la tecnología debe encuadrarse en una estrategia más amplia de enseñanza-aprendizaje.
- Una infraestructura tecnológica apropiada es un requisito fundamental para la enseñanza basada en la tecnología.
- Existe un conflicto entre la necesidad de los alumnos de tener acceso a la tecnología y las acciones de equidad y acceso universal a la enseñanza superior.
- El profesorado necesita mucho más apoyo e incentivo del que hasta hoy se le ha dado para la utilización de la tecnología en la enseñanza y el aprendizaje.

- Todos deben conocer y cumplir las legislaciones de derechos de autor.
  - Es esencial que las instituciones comprendan el coste de la utilización de las nuevas tecnologías.
  - Probablemente, la financiación es la principal palanca de cambio.
  - Las asociaciones y la colaboración son estrategias para compartir los costes e impulsar los beneficios.
  - Para apoyar la enseñanza con tecnología, se recomienda una estructura organizativa que conjugue una mezcla de estrategias centralizadas y descentralizadas.
  - A medida que el centro use la tecnología fuera de su zona local, serán necesarios nuevos procedimientos administrativos y académicos en las áreas de admisión, economía y política académica.
  - En el nuevo contexto de la enseñanza basado en la tecnología, la investigación y la evaluación serán esenciales.
  - La puesta en práctica de estas estrategias exigirá cambiar de forma fundamental la actual organización educativa.
  - Por último, los cambios propuestos quizás son demasiados, o demasiado drásticos o demasiado amenazadores para los valores esenciales de muchas instituciones educativas.
-

**TEMA 6 LA GESTIÓN DEL ELEARNING****Tema 6**

La gestión del elearning

- |   |
|---|
| 1. Perspectiva organizacional del elearning                 |
| 2. Estrategias y procesos en los proyectos de elearning     |
| 3. La gestión del proceso formativo en elearning            |
| 4. La gestión de los recursos de apoyo al proceso formativo |

**1. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL DEL ELEARNING**

Con el elearning no estamos solamente introduciéndonos en una nueva tecnología del aprendizaje, estamos presentando una nueva forma de pensar acerca del aprendizaje. El aprendizaje no requiere necesariamente de entrenamiento o instrucción. La gente puede aprender de muchas maneras mediante el acceso a información bien diseñada, a través de la experiencia y de otros factores. Si nosotros pensamos acerca del aprendizaje con esta perspectiva más amplia, será más fácil ver las nuevas opciones para mejorar el desempeño.

Los tres ámbitos, organización, educación y tecnología, deben ser tratados de forma coherente para que sus resultados sean óptimos. No existe un modelo de educación virtual, del mismo modo que sería erróneo pensar que sí que existe en la modalidad presencial. Lo que define el modelo es tan simple como determinar si se corresponde con los objetivos institucionales estratégicos que se persiguen, a la vez que asegurar la coherencia con el uso de la tecnología, de la teoría o sistema de aprendizaje predominante que hay que usar y con el marco organizativo del que vamos a dotarnos para aplicarlo. Como hemos dicho, debe existir coherencia entre los tres ámbitos, una coherencia que deberá aplicarse no sólo a nivel macro institucional, sino en cada una de las acciones emprendidas en cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje que llevemos a cabo.

La falta de coherencia en el sistema de relación entre los modelos educativos, tecnológicos y organizativos repercute directamente en los usuarios, en los participantes en el proceso de formación. La organización educativa quizás lamentablemente, tarde más en darse cuenta.

No podemos pretender tener estudiantes en cualquier parte del mundo y a la vez pedirles que se presenten cada tres meses en un determinado lugar y hora para asistir a una videoconferencia. No podemos pretender implementar un sistema de formación virtual sin pretender que ello ocasione nuevas partidas presupuestarias en el departamento que la va a llevar a cabo, tales como uso de licencias informáticas o aumento de costes telefónicos en los formadores, por citar algunas evidentes. No podemos pretender establecer un sistema interactivo de aprendizaje con una plataforma que no permita tal interacción, como por ejemplo algunas que no llevan correo incorporado o que no permiten mensajes multidireccionales. En la coherencia entre los modelos y en su trato reside el éxito de la implementación de esta tipología de procesos.

**2. ESTRATEGIAS Y PROCESOS EN LOS PROYECTOS DE ELEARNING**

Todas las organizaciones se enfrentan a una transformación global de sus planteamientos como consecuencia del desarrollo de las TIC, gracias a las cuales es posible, hoy en día, tener en cuenta un nuevo recurso –el conocimiento– convertido en fuente generadora de importantes ventajas competitivas. Tanto aquellas instituciones y organizaciones cuya finalidad principal sea la educación, como aquellas cuya finalidad sea otra, pero necesiten una formación continua de su personal para alcanzar sus objetivos, han de enfrentarse a una transformación impuesta por el contexto informacional actual.

Debemos plantearnos cómo podemos abordar desde el principio la definición y la visión del elearning en la organización. Podemos proponer los siguientes pasos:

- Análisis previo de la situación de la organización en relación con sus procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Alinear la estrategia de elearning con la estrategia organizacional. La implantación de un proyecto de elearning tiene que seguir las líneas del plan estratégico de la organización.

- Definir un programa de elearning en función de los pasos anteriores. El programa de elearning debe constar de varias iniciativas o casos dentro de una cuidada planificación temporal.
- Planificación del proyecto. Además de todos los elementos básicos de cualquier planificación de un proyecto (objetivos, metodología, calendario de acciones, nuevos roles de los agentes, asignación de recursos, presupuesto, resultados esperados...) y de la necesidad de que este proyecto esté incluido e impulsado por el plan estratégico de la propia organización, debemos destacar la importancia de la existencia de la capacidad y el reconocimiento del liderazgo que haga visible el proyecto a toda la organización.
- Comunicar el proyecto y asegurar que todos los miembros de la organización comprenden este proceso y asumen los cambios implícitos, fomentando la participación de todos los agentes.
- Detectar los factores críticos de éxito que estarán relacionados con los diferentes recursos organizativos, humanos y tecnológicos de los que dispone nuestra organización. La motivación de todos los agentes implicados, la buena elección y buen funcionamiento de la tecnología que usemos, el diseño organizativo que apoye la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje, etc. pueden ser algunos de los factores clave a tener en cuenta.
- Identificar las ventajas competitivas a medio y largo plazo del elearning para nuestra organización. Más allá de reconocer la importancia que tiene el conocimiento en las organización, hemos de explicitar el valor añadido que nos reportará el elearning a nuestra organización.

---

### 3. LA GESTIÓN DEL PROCESO FORMATIVO EN ELEARNING

Cualquier acción educativa debe ser planificada con anterioridad para asegurar su éxito, aunque a veces la presencialidad y el protagonismo del formador como transmisor del conocimiento de forma unidireccional juega a favor de la improvisación y llega a colocarla en el nivel de la genialidad. Esto no puede pasar en los modelos formativos asíncronos, en los que el protagonismo es siempre, y por imperativo contextual, del participante. En los modelos educativos basados en la interacción entre docente, estudiante, grupo e institución, ese protagonismo debe planificarse, prepararse de antemano, ya que de no ser así, el participante simplemente no puede hacer nada.

En este apartado separaremos, por un lado, el proceso educativo en sus tres componentes básicos: la persona que aprende o el aprendizaje, la persona que enseña o la docencia y el contexto donde esto se produce.

#### **El proceso de aprendizaje**

Los adultos de hoy construimos nuestras estrategias de aprendizaje en el siglo pasado, es decir, no somos hijos de la sociedad de la información. Ésta no es una realidad banal, si pensamos en que la práctica totalidad de los programas de elearning de hoy, que requieren del conocimiento de un medio nuevo y de la comprensión y uso eficaz de sus reglas, están dirigidos a personas adultas. Aprendimos en un aula con cuadros y trabajos de clase colgados en sus paredes, con un maestro y unos compañeros con quienes podíamos hablar, con libros y pizarra, y con libreta y lápiz. Los niños y jóvenes de hoy aprenden en el mismo marco pero con recursos distintos. Para ellos el entorno de la virtualidad no es extraño, ya que usan Internet para la comunicación y la búsqueda de información.

La organización educativa debe procurar y gestionar los recursos oportunos para conseguir el objetivo de que el participante, el que aprende, se introduzca rápidamente y sin problemas en el entorno del elearning. La cuestión consiste en entender que no es el participante quien debe adaptarse a la organización o al sistema, sino la organización y el sistema deberán adaptarse al participante, y eso sólo se consigue con la gestión adecuada de los procesos de incorporación de participantes. Observemos algunas consideraciones a tener en cuenta:

- Diseñar entornos ergonómicos. El entorno debe ser accesible para todos los estudiantes. Accesibilidad tecnológica, es decir, no podemos trabajar desde la organización con tecnologías a velocidades de conexión que no se corresponden a los estándares de los usuarios medios de la informática. Pero sobre todo, accesibilidad tiene que ver también con la usabilidad del entorno y su ergonomía. La máxima debe ser que cuantos menos clics tenemos que hacer para llegar a lo que realmente es importante, mejor, o dicho de otro modo, hagámoslo fácil para el participante.
- Facilitar el conocimiento del entorno tecnológico donde se desarrollan los programas de formación. La organización debe poner a disposición de los nuevos usuarios un sistema de entrada al entorno tecnológico o plataforma que se base no sólo en el conocimiento de sus utilidades tecnológicas, sino sobre todo, en el de sus funcionalidades para la formación.
- Dar a conocer el modelo educativo institucional o del programa. Cualquier institución educativa u organización que tenga por misión formar debe tener un modelo educativo resultado de la reflexión y el análisis del perfil de los participantes y de sus necesidades formativas. El participante debe conocer ese modelo y su potencial y posibilidades, así como analizar cuál será la mejor forma personal de sacarle el máximo provecho para sus expectativas de formación.
- Estrategias de aprendizaje: La organización educativa, conocedora de la dificultad inicial de cualquier adulto en el acceso a un nuevo sistema de formación, debe facilitar al participante estrategias de aprendizaje que le permitan sacar el máximo provecho del tiempo que dedican a la formación.

### **La gestión del proceso de enseñanza**

La gestión del proceso de enseñanza o de formación está directamente relacionada con el modelo educativo institucional y con las personas que deben llevarla a cabo: los docentes o formadores. Sin embargo, la inercia propia de los modelos de formación convencionales, es decir, los presenciales, nos pueden llevar a pensar que la gestión de la docencia es cosa sólo de profesores o formadores: gran error que cometen las organizaciones educativas cuando deciden aplicar sistemas de elearning.

El acto formativo consiste, explicado de forma muy simple, en la interacción entre formador y participante y las fuentes de conocimiento que ambos pueden aportar. Para que esto sea posible, en la formación convencional se necesitan pocas cosas. Ni siquiera se necesita que la organización que acoge la formación funcione, ya que en cualquier sitio, incluso en el vestíbulo o jardín de una escuela o universidad, puede llevarse a cabo la acción formativa. Únicamente deben estar presentes los agentes que la hacen posible. No es así en elearning. Si el sistema no funciona y la organización que lo acoge no lo mantiene, el acto formativo no puede llevarse a cabo. Si la plataforma tecnológica no funciona, si no hay aula, si no hay sistema de comunicación electrónica, si no se han realizado los materiales de aprendizaje... la acción formativa no es posible. He ahí la importancia que adquiere el contexto y su gestión en elearning.

Exponemos a continuación distintos momentos que configuran la gestión docente o formativa:

- Diseño y producción de los materiales de aprendizaje: Las organizaciones educativas o los departamentos de formación, de acuerdo con los mecanismos de los que dispongan, deben ser los responsables últimos en la decisión del currículo de contenidos de formación. Claro está que éstos deberán dar respuesta a las necesidades formativas detectadas. Lo que queremos destacar aquí es que este proceso en elearning se muestra como uno de los más complejos, ya que debe ser tratado con la suficiente anterioridad como para que sea posible realizarlo con calidad. En los modelos convencionales, el profesor puede llegar al aula y dictar clase. En elearning no, necesita de unos materiales previamente elaborados. Estos materiales son el resultado de un trabajo institucional en el que forman parte incluso elementos financieros.

- Selección, contratación y capacitación de formadores: Las habilidades para el desempeño profesional en entornos virtuales de aprendizaje debe ser la característica predominante de las personas que habrá que seleccionar. Por extraño que pudiera parecer, las responsabilidades docentes pueden ser definidas en contrato. Eso es una muestra de la necesidad de la gestión institucional de la formación. Habitualmente los formadores en elearning son contratados a tiempo parcial y realizan su labor desde su hogar mediante un ordenador conectado a la red. Esto quiere decir que la institución de formación deposita en un externo el encargo formativo y lo que es más importante, le proporciona contacto directo con los estudiantes.
- Capacitar siempre a los docentes, independientemente de su formación previa. Posiblemente los formadores sean los más reacios a capacitarse en habilidades formativas, ya que consideran que lo importante es el conocimiento que hay que transmitir más que la forma de hacerlo. A pesar de ello y para garantizar la calidad del servicio educativo de elearning, no debemos dejar a ningún docente sin formación inicial y continua en habilidades formativas en contextos educativos con uso intensivo de tecnología.
- Planificación de la acción formativa y desempeño de la acción docente o formativa: Cualquier actividad docente debe planificarse. El éxito en el desempeño de la misma depende de esa planificación. La organización educativa debe gestionar y proporcionar modelos de planificación a los formadores. En cierta forma el control institucional de la acción docente reside inicialmente en el control de la planificación.
- Evaluación de los formadores y de la acción formativa: La ventaja del elearning es que permite acceder a mucha información valiosa para el sistema evaluativo institucional sin necesidad de preguntar al estudiante. El número de mensajes enviados, tanto por el docente como por el estudiante, el tiempo de conexión, el trabajo con los materiales de aprendizaje... pueden obtenerse de forma automática. De ahí la necesidad de un equipo con responsabilidad para gestionar la información que se produce en la plataforma de aprendizaje y que es la base para su mejora y para la mejora del sistema de formación institucional. Además, existe la necesidad de realizar evaluaciones institucionales, sea a través de cuestionarios, entrevistas o con cualquier otra herramienta, lo importante es evaluar, ya que su uso para la toma de decisiones es, habitualmente, garantía de mejora.

---

#### 4. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE APOYO AL PROCESO FORMATIVO

Existe otro elemento a tener en cuenta a la hora de afrontar el reto del elearning en las organizaciones: los recursos de apoyo que brinda la organización a estos procesos.

Entendemos por recursos de apoyo al proceso formativo a aquellos elementos que, si bien son complementarios a este proceso en sí, colaboran en la consecución de los objetivos de aprendizaje de forma eficiente. Los recursos de apoyo pueden ser *hard* cuando se muestran de forma más evidente (bases de datos complementarias, estándares tecnológicos, arquitecturas tecnológicas del entorno de aprendizaje...) o *soft* cuando influyen en las actitudes del usuario ante sus necesidades formativas (son los relacionados con los procesos motivacionales del aprendizaje). Sabemos que la motivación es fundamental para la formación y sabemos que a menudo es más extrínseca que intrínseca al objetivo de aprendizaje. Por ejemplo, la participación en comunidades de interés o el acceso a información relevante para los intereses particulares, etc.

- Recursos metodológicos: Cualquier organización educativa debería disponer de un modelo metodológico institucional. La realidad a veces no es ésta. A menudo en las organizaciones educativas convencionales o incluso en los departamentos de formación de empresas, la metodología la impone el profesor y la aplica en el momento en el que cierra la puerta del aula e inicia su sesión. En las organizaciones que usan elearning, la metodología, como ya



hemos puesto de manifiesto, debe ser necesariamente institucional, ya que viene altamente condicionada por el entorno, es decir, por la misma arquitectura tecnológica y organizacional de la institución. Si existe una metodología institucional, parece necesario tomar medidas organizativas para que ésta se mantenga y se desarrolle. Estas medidas se concretan en lo que llamamos *recursos metodológicos*. Se trata de determinar y explicitar las prácticas metodológicas institucionales con la finalidad de establecer un proceso de mejora constante del modelo pedagógico institucional. El apoyo a los profesionales que desarrollan la actividad formativa (formadores), así como a quienes la reciben (participantes), es el objetivo de la creación de este tipo de recursos.

- Recursos documentales: La importancia de los recursos documentales (libros, revistas especializadas, bases de datos...) sigue siendo vital en el nuevo espacio formativo. Las TIC abren un mundo de posibilidades que modifica la producción, al organización y la difusión de los recursos documentales, pasando de una biblioteca clásica a una biblioteca virtual con contenidos en soporte electrónico y digital. La gestión de estos recursos debe considerar que este nuevo espacio no conforma una entidad individual, sino que debe estar integrado en la organización cubriendo las demandas de los diferentes agentes, ofertando recursos, según los perfiles e intereses de los usuarios y facilitando los canales para este flujo de recurso.
- Recursos informativos: La gestión de la información, como recurso complementario al proceso formativo, está manifiestamente relacionada con la gestión del conocimiento. Por una parte, existe la necesidad de informar institucionalmente sobre aquellos aspectos propios de interés para la organización. La gestión de este tipo de información unidireccional facilita el conocimiento de la organización, ya que garantiza la nitidez en la transmisión de la información (un único medio que llega a todos) además de realizarse en un corto período de tiempo. Existe, por otra parte, otro tipo de información, la que se realiza de forma multilateral entre todos los participantes de la comunidad de aprendizaje. Ésta, a pesar de ser abierta y voluntaria, debe ser también gestionada, es decir, deben prepararse las bases organizativas para que sea posible; asimismo, debe velarse para garantizar que en la medida de lo posible, sedimente y se convierta en conocimiento de la organización.
- Recursos relacionales: En los espacios virtuales de formación, al igual que sucede en los presenciales, una parte del proceso de enseñanza-aprendizaje no se da en el espacio del aula, sino en otros espacios donde se constituyen verdaderas comunidades en este caso virtuales: se definen como agregaciones sociales que emergen de la red cuando un número suficiente de personas entablan discusiones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo, con suficiente sentimiento humano, para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio.

---

Texto elaborado a partir de:

*Desarrollo organizativo del elearning*

Tony Bates, Albert Agustinoy, Ramón Casas Vallés, Josep M<sup>a</sup> Duart, Francisco Lupiáñez, M<sup>a</sup> Jesús Martínez Argüelles, Francesc Pedró, Miquel Peguera, Jordi Planella, Israel Rodríguez, Muntsa Vilamitjana, Mónica Vilasau, Mark Warschaver, Raquel Xalabarder

**Septiembre 2008**