

LA ENSEÑANZA PRESENCIAL CONECTADA – UN ENFOQUE DE GESTIÓN COLEGIADA

MAYO 2005

ELISA MARIA DE ASSIS

PRÓ-RECTORIA DEL EAD – UNOPAR – proead@unopar.br

MARIA JÚLIA GIANNASI

CENTRO DE INVESTIGACIÓN – UNOPAR – mjulia@unopar.br

PAULO RICARDO DINIZ

UNOPAR – diniz@unopar.br

JOÃO DE LIMA NAVARRO

UNOPAR – jnavarro@unopar.br

Categoría: E

Sector Educacional: 3

Naturaleza: C

RESUMEN

Este trabajo presenta la gestión por procesos de manera colegiada como alternativa de organización del Sistema de Enseño Presencial Conectado de la Unopar. Ese modelo de gestión engloba una visión sistémica de las acciones y mira promover la continua e intensa interacción y comunicación entre todos los actores involucrados permitiendo el acompañamiento y evolución de los procesos de enseñanza y aprendizaje, partiendo de las acciones de la planificación, organización y control. En ese caso específico, los sistemas envuelven: planificación y supervisión del contenido pedagógico y evaluación; producción de material didáctico; producción de material de tele clase; generación de las clases; acompañamiento tutorial; cuerpo docente; servicios de apoyo a los estudiantes; centro de investigación; biblioteca digital; y soporte tecnológico. Se verificó que la gestión por procesos permitió mayor integración entre los distintos sistemas, en una visión administrativa colegiada, donde la participación de los grupos, en red, pasó a ser el punto central para el alcance de lo resultado esperado. Permitted todavía constatar mayor eficiencia y eficacia en la mayoría de los distintos sistemas de la estructura organizacional, y que el gran desafío de los gestores del enseñanza a distancia está en la busca del equilibrio entre los sistemas, teniendo como base la conciliación entre el pedagógico, el administrativo y el tecnológico, todos ellos esenciales para el suceso del alumno a distancia.

Palabras llave: Gestión de Sistemas de EAD; *Gestión Colegiada*; *Gestión por procesos*

INTRODUCCIÓN

La época actual, caracterizada como sociedad del conocimiento, impone a las organizaciones modernas el enfrentamiento de ambientes especialmente dinámicos e innovadores lo que demanda nuevas maneras de gerencias.

Y, siendo así, el enseño a distancia, al promover el atendimento a un gran numero de estudiantes, tiene ocupado un lugar de destaque como opción de oferta de educación, condición esencial en esa sociedad.

En ese sentido, se hace necesario romper paradigmas establecidos y fundamentados en sistemas organizacionales cerrados, característicos del inicio del siglo pasado. Las nuevas maneras de gestión están fundamentadas en sistemas abiertos, cargados de flexibilidad y que permitan adaptaciones necesarias a los nuevos y dinámicos ambientes actuales.

Más enfáticamente en la educación a distancia, donde la tecnología tiene considerable espacio de actuación, los ambientes organizacionales reflejen innumerables contradicciones a la vez que son características del área: grandes innovaciones tecnológicas, nuevos conocimientos y modelos teóricos; el trabajo en red implicando compartimiento de datos y acciones, los sistemas abiertos, los ritmos acelerados y las tecnologías de punta, se verifica que la gestión del conocimiento alcanza todas las cuestiones, y se constituye en desafíos para los gestores actuales.

ASPECTOS CONCEPTUALES

Comprendiendo por gestión del conocimiento una técnica de gestión que exige una nueva postura con relación a los desafíos organizacionales contemporáneos, afirma Angeloni (2002) que, además de las permanentes demandas por eficiencia, eficacia y efectividad y de la necesidad de competir en el mercado global, hay la noción de que los espacios organizacionales necesitan ser ocupados por una praxis mas efectiva buscando promover la función de la gestión como elemento de la epistemología de las organizaciones.

De esa manera, el estudio de los saberes humanos y del conocimiento organizacional puede llevar a una nueva organización donde son valorizados los aspectos de autonomía además de aquellos ya prescritos, organizados de manera de gestión colegiada.

Para comprender adecuadamente el modelo propuesto en este trabajo es necesario presentar algunos conceptos fundamentales como conocimiento y gestión para que tales conceptos aplicados a la Educación a Distancia demuestren un avance significativo en el modelo de gestión de ese sistema.

Segundo Angeloni (2002) el conocimiento, mientras las múltiples interpretaciones que el termino recibe, trae con él un conjunto de informaciones pertinentes a un sistema de relaciones critica y valorativas, en elaboración.

Así, conocimiento es más que un acumulo de informaciones, mas si, es un conjunto articulado donde el significado "comprender" establece una serie

de relaciones entre las diferentes dimensiones de una misma realidad, ampliándola y tornándola integral y sistémica.

En esa dirección, afirma todavía la autora que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos que gobierna la creación, la diseminación y la utilización del conocimiento en el ámbito de las organizaciones (ANGELONI, 2002).

De esa manera, una institución guiada por la gestión del conocimiento es aquella en que los saberes individuales y colectivos son considerados valiosos activos, como subsidios en los procesos decisorios inherentes.

Quizás, la característica más importante de la gestión del conocimiento sea el compartimiento. Su práctica es imprescindible al crecimiento organizacional.

Por lo tanto, entendido conocimiento como un conjunto dinámico de saberes y que pertenecientes a una organización demandan una manera de gestión para que los objetivos y metas organizacionales de desarrollo sean alcanzadas.

Se denomina por gestión, un proceso que proporcione el desarrollo de actividades características de los ambientes organizacionales.

Según Boog (1991) conceptualmente las actividades de gestión están relacionadas en un ciclo administrativo comprendido entre el planificar, organizar, dirigir y controlar.

La planificación engloba la definición de objetivos y estrategias que serán seguidas en los planos de acción necesarios para que los resultados individuales o colectivos sean alcanzados.

La organización se sostiene en la determinación de metas, acciones y tareas que serán cumplidas como también los responsables por ellas.

Ya la dirección implica en colocar en movimiento los distintos recursos y en especial las personas comprometidas en el proceso.

Por fin, el control tiene por finalidad asegurar la realización de la planificación detectando y corrigiendo cualquier desvío con respecto al plano.

Así, queda claro que la gerencia del conocimiento significa agruparlo en formas compartidas, de manera a proporcionar la multifuncionalidad, característica del momento actual, como afirma Nisembaum (2001).

Interesante notar que un modelo de gestión innovador y moderno se hace necesario cuando se habla acerca de gestión del conocimiento. Pero, al mirar para el modelo de gestión universitaria brasileña, en los últimos años, se puede percibir que la Universidad mientras institución se caracteriza como un modelo organizacional tradicionalista, embazado en la metáfora mecanicista (MORGAN, 1996), compuesto por modelos verticales, con fuerte definición jerárquica y administración burocratizada.

De manera contradictoria, la universidad propone cambios y innovaciones y al mismo tiempo mantiene sus procesos internos embazados en maneras de gestión rígidas y conservadoras.

Afirma Buarque (1994) que la concepción de universidad como isla del

saber le transformo en isla de inclusión intelectual y, siendo así, se depara con dificultad para salir de si misma y buscar inspiración en el saber exterior.

En esa dirección, cuando se habla en educación a distancia, desarrollada adentro de una estructura conservadora, sin agilidad, se hace necesario encontrar un espacio educativo que permita la convivencia entre el nuevo e el antiguo, administrando las características de cada uno, para la construcción de un nuevo modelo de gestión, con capacidad de integrar los procesos sin fragmentarlos y dividir personas y estructuras.

Este es el gran desafío de que trata este artículo, presentar un modelo de gestión innovador en una estructura conservadora, contribuyendo para el aprendizaje organizacional y su consecuente desarrollo.

Todavía más, proponer tal modelo en la área de educación a distancia, que trae en si misma una serie compleja de conflictos desde la masificación hasta la falta de calidad en sus procesos.

El dinamismo, caracterizado por la creciente evolución de la información y de la tecnología, tiene provocado profundos cambios en el mundo de la educación. Se presentan desafíos que exigen la busca de nuevas proposiciones educacionales.

Afirma Oliveira que: ese proceso revela que, al mismo tiempo en que hay un alargamiento tecnológico, el no exige técnicas, por el contrario, reivindica una formación completa que permita ampliar las distintas maneras de interaccionar con la pluralidad de los distintos mundos que hoy se entrecruzan, de leerla, reconocerla e interpretarla (OLIVEIRA, 2003, p. 33).

Por lo tanto, se hace necesaria la creación de nuevas maneras de educar las personas, de repensar la educación en un contexto adonde la producción, el adquirir, transmitir y el almacenar el conocimiento sean esenciales para reafirmar nociones de ética y solidaridad.

Es en ese contexto de modernidad, extremadamente complejo, que surge la EAD, construida con una tendencia especial para atender las demandas diversificadas del nuevo tiempo y espacio.

Oliveira (2003) presenta la EAD como un proceso interesante a distintos actores. Al Estado, como herramienta de expansión del Enseño Superior, sin necesitar construir nuevas instalaciones. A las organizaciones privadas, como oportunidad de ampliar la demanda y reducir los costos y, a los empresarios de las áreas tecnológicas, el interés en poner en el mercado nuevos productos de *hardware* y *software*.

A los estudiantes, la EAD democratiza el acceso al enseño de calidad, rompiendo la barreras geográficas anteriores

Importante decir que la EAD existe hace por lo menos 150 años, pero su mayor desarrollo aconteció en las últimas tres décadas, con el impulso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs).

En el Brasil, la EAD es una realidad en pleno desarrollo, por medio de las acciones de diversas instituciones de enseñanza superior, públicas y privadas. En ese contexto se encuentra inserida la Unopar, imbuida del sentido inequívoco de que la EAD no esta restringida al uso de nuevas tecnologías, pero

si, a la una manera de producción de conocimiento, emancipadora y democrática, donde las necesidades de los sujetos involucrados son llevados en cuenta, promoviendo una nueva lógica educativa.

EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La Universidad Norte de Paraná – Unopar – implantó en 2003 el Sistema de Enseñanza Presencial Conectado como propuesta de educación a distancia. Tratase de un modelo híbrido, compuesto por clases presenciales, por medio de satélite, y aprendizaje vía Web, embazados en propuestas pedagógicas innovadoras.

El paradigma tiempo y espacio presentase en una nueva organización, donde la interactividad del alumno y profesor ocurre de modo sincrónico y asíncrono, imprimiendo mayor complejidad al ya complejo modelo de enseñanza aprendizaje en EAD.

Actualmente la Unopar ofrece cuatro cursos de graduación siendo una Licenciatura – el Curso Normal Superior, con habilitación en las series iniciales del enseño fundamental y tres cursos superiores de tecnología: Administración de Empresas Pequeñas y Medianas; Gestión de Marketing, y Turismo.

Ofrece todavía dos cursos al nivel de especialización siendo: Gestión y Organización de la Escuela y Administración Hospitalaria.

El programa de EAD de la Unopar cuenta hoy con 35.000 alumnos distribuidos en 208 municipios, en 23 estados brasileños demostrando, por lo tanto, una grandiosa capilaridad en funcionamiento.

El Sistema de Enseñanza Presencial Conectado está compuesto de distintos sistemas de EAD que, además de interaccionar entre ellos mismos, poseen interrelación con las estructuras tradicionales del enseño presencial, promoviendo sus transformaciones, así como también recibiendo sus impactos. Los sistemas propuestos para la EAD involucran la planificación y la supervisión del contenido pedagógico y evaluación, la producción de material de tele clase, la generación de las clases, el acompañamiento tutorial, el cuerpo docente, os servicios de apoyo a los estudiantes, el centro de investigación, la biblioteca digital y el soporte tecnológico.

Se trata, por lo tanto, de un modelo de Institución Integral, en la cual, las experiencias de EAD son desarrolladas en Instituciones convencionales, según Belloni (2003), o todavía modelos de organizaciones mixtas o híbridas o bimodales.

Todavía según la autora, la tendencia actual se mueve para la implementación de sistemas mixtos, presenciales y a distancia, organizados en nuevas modalidades de enseño y aprendizaje, con cursos elaborados en vuelta de actividades presenciales con el docente, estudios autónomos de los alumnos con distintos medios y actividades de tutoría y/o monitoria y consejo, garantidas por los profesores asistentes y/o estudiantes de postrado (BELLONI, 2003, p. 96).

La Unopar cree que los sistemas integrados pueden ser bastante eficientes, además de propiciaren efectos de sinergia extremadamente beneficios, tanto para la modalidad presencial cuanto a la distancia.

Tales aspectos benéficos extienden-se inclusive a la optimización de sus costos, a la vez que, como dice Belloni (2003), sus cursos y materiales pueden atender a los estudiantes *on campus* y *off campus*.

De la misma manera son beneficiados los docentes que, por el desarrollo y utilización de nuevos métodos, materiales didácticos y tecnología de información y comunicación, además de se actualizaren, ingresan en un espacio innovador y cautivante, de la educación a distancia.

El enseño presencial conectado de la Unopar es compuesto por los siguientes sistemas: Administración Académica, Producción de Material Pedagógico, Acción Pedagógica, Tutoría, Suporte y Desarrollo Tecnológico, Generación de Clases, Biblioteca Digital y Centro de Investigación en EAD.

Tales sistemas componen la Pro-Rectoría de EAD, creada en 2004, como alternativa de integración entre los distintos procesos de mayor visibilidad a esos mismos procesos.

El gran desafío de la Pro-Rectoría de EAD fue encontrar un abordaje de gestión compatible con las innovaciones del modelo en curso desde 2003. La primera tentativa envolvió considerar las modalidades presencial y a distancia en separado, evitando tener en consideración el conocimiento ya construido y buscando un modelo propio, pero aislado.

Tal iniciativa culminó en una serie de conflictos entre los distintos segmentos institucionales, caracterizados por las disputas de poder, exención de reglas y normas ya establecidas, que dificultarán la gestión y el establecimiento de sus procesos adecuados.

La segunda tentativa, a partir de meados de 2004, tuvo como base considerar la Unopar como una institución mixta, integrada, en que los sistemas tradicionales del presencial conviven con los modernos sistemas de EAD. También fue determinante la consideración de la propuesta de gestión del conocimiento y de sus conceptos, como directriz a nortear el modelo de gestión elegido. Eso porque un de los principales elementos de ese tipo de gestión es el compartir de los conocimientos ya existentes y aquellos que serán desarrollados.

De esa manera, para que el conocimiento pueda ser compartido hace necesario tener claro sus limites. Como afirma Grotto (2002), hay dos tipos de conocimiento a ser compartido: el conocimiento tácito y el explícito. El primero es altamente personal y de difícil formalización y comunicación y el segundo es formal y sistemático, pudiendo ser fácilmente comunicado y dividido. En las instituciones se encuentra el mismo significado pudiendo el conocimiento incorporado en las personas (tácito) o en productos, servicios, herramientas o documentos (explícito).

Para poner en práctica los limites del conocimiento se optó por la adopción de la gerencia por procesos y de la tecnología de *workflow*. Se trata de herramienta tecnológica al trabajo corporativo, definido por Thives Jr. (2002)

como un conjunto de herramientas que posibilita análisis ágiles, comprensión y automatización de actividades y tareas embasadas en información.

La tecnología de *workflow* representa la coordinación y el control de los procesos organizacionales, se tornando un importante apoyo a lo modelo de gestión organizacional que se buscaba.

Con la utilización de esa tecnología fue posible transformar el conocimiento tácito en explícito y reforzar los aspectos formales de comunicación y del conocimiento involucrado.

En la busca constante de implementar el modelo más adecuado fue posible limitar procesos que involucran distintas instancias, como por ejemplo: el sistema administrativo académico, que tuvo origen en el modelo presencial ya existente, al cual fueron acrecentadas características específicas del modelo EAD. De esa manera fueron organizados los servicios de atendimento rápido *online*, de consejo, de matrícula, de manuales y calendarios académicos.

Otro ejemplo importante fue la organización de la producción de material didáctico, en que la técnica de *workflow* permitió dibujar los flujos, estableciendo rutinas, plazos y responsabilidades por el proceso completo, que involucra los equipos de planificación pedagógica, el equipo de la producción (*web designers*), coordinadores de curso y profesores, todos trabajando en red adentro de un sistema único.

Por lo tanto, la propuesta de gestión del sistema de EAD que compone la enseñanza presencial conectada es embasada también en la manera colegiado, una vez que es por procesos y lleva en cuenta el conjunto de flujos que dan a las actividades el inicio, el desarrollo y la finalización. Tal visión imprime la necesidad de trabajar, no solamente en equipo, sino también en red, que solicita la interrelación entre equipos de distintos sistemas, en que la tomada de decisión es colegiada y participativa.

Afirma Pereira (2002) que dos aspectos son levantados como resultantes del trabajo en red: la alteración de la autoridad gerencial, con la creación de un estilo más informal, y la transformación de tareas gerenciales básicas, por medio de la reunión de personas distantes y de áreas distintas y conocimientos especializados que pueden conferir a la actividad mayor creatividad y perspectivas variadas.

Fue posible por medio de la adopción de todos los elementos ya citados, implementar un punto de equilibrio de entre las funciones administrativas, tecnológicas y pedagógicas, una vez que, como afirma Demo (1998), el aprendizaje no es algo electrónico, sino radicalmente humano, es cosa del sujeto, o sea, de la capacidad reconstructiva.

En esa dirección la informática y la telecomunicación aparecen como nuevas herramientas de mediación en el proceso de enseño y aprendizaje, creando un espacio particular en la relación entre docente y discente, mediada electrónicamente.

No es la tecnología por si, pero la utilización de esta por personas que confiere el área el status de propiciador del conocimiento.

Afirma Pereira (2002) que los recursos de *groupware*, correo electrónico e Internet, permiten compartir conocimientos a distancia, siendo

eficientes en la transmisión de ese mismo conocimiento. Pero, no les construye teniendo el papel de sensibilizar el individuo para la pesquisa constante aumentando la interacción y el aprendizaje de las personas, contribuyendo para la generación de nuevos conocimientos por parte de sus usuarios, sean ellos formadores o en formación.

Es el aprendizaje autónomo propiciado por los presupuestos pedagógicos de la EAD que generan el conocimiento compartido. La enseñanza de competencias privilegia el dialogo con el conocimiento en que el saber de experiencias, el auto conocimiento, contribuyen para la adhesión del sujeto aprendiz a la propuesta del estudio.

Complementa Oliveira (2003): La opción por las metodologías activas, desafiantes y en colaboración, tales como resolución de problemas concretos, proyectos en colaboración, pesquisas colectivas, talleres de trabajo, foro de discusión, intercambio de experiencias etc., contribuyen para la formación del aprendiz adulto, autónomo, creativo, critico y vuelto para actitudes de investigación y colaboración.

En ese contexto, la instrumentación electrónica no es, en si, educativa y, siendo así, no puede ultrapasar la lógica de la producción del conocimiento y de la formación de personas.

Por lo tanto, afirma Santos (1997): la mediación técnico pedagógica de la EAD abriga en su ámbito una pluralidad de métodos que, agregada a una pluralidad tecnológica, rompe con las fronteras del tiempo, del espacio, modifica las relaciones personales y junta los conocimientos locales y globales par facilitar alternativas múltiples de interactividad y establecer nuevas relaciones con materiales, contextos, saberes, prácticas humanas y aprendices, interlocutores del proceso educativo a distancia.

Concluyendo, la gestión de sistemas complejos envuelve la necesidad de modelos innovadores igualmente complejos y creativos que permitan la expansión de la potencialidad y de los saberes humanos. Por medio de un conjunto interdisciplinario de abordajes, que proporcione el cruzamiento y la multiplicación de los diferentes niveles de conocimiento, es que será posible interpretar la realidad en cuestión, así como construirla y reconstruirla en su integridad.

Para Rumble (2003) el suceso de un sistema de enseñanza a distancia exige la neutralización de las tensiones entre los distintos subsistemas que lo componen, siendo este el principal desafío de los gestores en EAD.

En el caso específico de la Unopar, la gestión por procesos permitió una mayor integración entre los diversos sistemas, en una visión administrativa colegiada, donde la participación de los equipos, en red, pasó a ser el punto central para el alcance del resultado propuesto y esperado. Fue posible confirmar que el gran desafío de los gestores del enseñanza a distancia esta en la busca del equilibrio entre los diversos sistemas, teniendo como base la conciliación entre el pedagógico, el administrativo y el tecnológico, todos esenciales para el suceso del alumno en la enseñanza a distancia.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BELLONI, Maria Luiza. *Educação a distância*. 3.ed. Campinas: Autores Associados, 2003.
- BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BUARQUE, Cristovam. *A aventura da Universidade*. 2.ed. São Paulo: Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- CLEMES, Sandro. Intuir e conhecer: uma perspectiva ampliada da gestão dos saberes organizacionais. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DEMO, Pedro. *Questões para a teleducação*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NISEMBAUM, Hugo. Gestão do conhecimento. In: BOOG, Gustavo G.(coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- OLIVEIRA, Elsa Guimarães. *Educação a distância na transição paradigmática*. Campinas: Papyrus, 2003.
- PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- RUMBLE, Greville. *A gestão dos sistemas de ensino a distância*. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Unesco, 2003.
- SANTOS, M. *Técnica, espaço, tempo – globalização e meio técnico – científico informacional*. São Paulo: Hucitec, 1997.
- SENGE, Peter *et al.* **Escolas que aprendem**: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- THIVES JR., Juarez Jonas. A tecnologia de *workflow* e a transformação do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.