

Ponencia

EL MODELO DE GESTIÓN DE BLENDED – LEARNING EN LA UNIVERSIDAD LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE DE PERÚ

Mg. Ruth María Santiváñez Vivanco.

**Decana de la Facultad de Educación y Humanidades de la
Universidad Los Ángeles de Chimbote**

ruthsantiv49@gmail.com

Resumen

La Universidad Los Ángeles de Chimbote ha emprendido la adopción de un Modelo de Educación Abierta y a Distancia, en régimen blended – learning, que busca posicionarla estratégicamente en la sociedad del conocimiento desde un enfoque de responsabilidad social, según la Doctrina Social de la Iglesia.

El modelo parte de la redefinición de los conceptos de liderazgo en la institución, los cuales se identifican en dos niveles, el ***liderazgo estratégico*** accionado por la gerencia y el ***liderazgo académico*** ejercido por los docentes.

Unido a estos tipos de liderazgo está la necesidad de reestructurar la universidad a través de sistemas de gerencias (estructura organizativa en equipo) y la cultura de aprendizaje (ideología y teoría pedagógica de la institución). En ese sentido, la universidad ha adoptado los estándares de calidad que plantea la Norma Internacional, ISO 9001-2000 con el objetivo de conducir a la organización hacia el tránsito a una universidad abierta que demuestre eficacia y eficiencia en los procesos académicos con uso intensivo de las Tecnologías de la Comunicación e Información, TICs.

Este propósito requiere de la implementación y posicionamiento cognitivo de los instrumentos de planeamiento estratégico gestados desde la Gerencia Corporativa (Proyecto Educativo, misión, visión, política, objetivos, etc), siendo los funcionarios, docentes y administrativos, quienes participarán de manera activa en la estructura, identidad, responsabilidad y adaptación de metas. Esto asegurará la emergencia de un liderazgo académico en el mediano plazo sustentando la transformación de la ULADECH en universidad abierta y a distancia.

El presente trabajo describe, también, el modelo pedagógico que sustenta la actividad educativa en la ULADECH, a partir de un ***modelo de desarrollo curricular molecular*** (sílabos y sesiones de aprendizaje) y de ***microgerencia del aprendizaje estratégico*** con uso intensivo de tecnología para configurar el régimen académico híbrido o en blended learning y una teoría pedagógica propia que se concreta en una didáctica centrada en el aprendizaje mediado. También se exponen las líneas directrices de trabajo universitario como son la ***investigación en puzzle*** y el trabajo de ***responsabilidad social universitaria***, las cuales apuntan a la mejora de la realidad educativa peruana.

Palabras clave: Liderazgo, blended learning, tutoría, investigación, microgerencia, aprendizaje estratégico, responsabilidad social.

Introducción

La Universidad Los Ángeles de Chimbote (ULADECH) de Perú, tiene su sede central en el departamento de Ancash. Esta región es transversal, dado que, abarca espacios de costa, sierra y parte de selva de nuestro país. Las condiciones socio educativas de localización de la sede central, obliga una respuesta de compromiso con el desarrollo humano, cuya esencia reside en apuntar y contribuir a que las personas logren sus aspiraciones profesionales y estén en el centro de los procesos de desarrollo. Este enfoque es uno de los soportes conceptuales que explaya la operatividad académica de la universidad en contextos específicos, locales, regionales y de dimensión nacional; enmarcándola en un proceso de emergencia social, en la medida en que busca la participación, la equidad y la sustentabilidad desde la dinámica de formación de sus estudiantes y de la comunidad a la que pertenecen.

La ULADECH, creada por el Congreso de la República con Ley N° 24163 en 1986 como institución sin fines de lucro, reorganizada en 1998, en los últimos cinco años ha incursionado en la educación a distancia. Este hecho, generó la incorporación de diseños constructivistas estructurados, primero, exclusivamente con base en textos y guías didácticas impresos; luego, ante la exigencia de fortalecer los aprendizajes colaborativos, se inició un desplazamiento hacia el uso intensivo de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Este desarrollo dio apertura al modelo de universidad abierta, que hoy se implementa, desde el régimen *blended learning*. En aras de este propósito se han aplicado dinámicas e instrumentos de planeamiento estratégico que han revolucionado su visión organizacional, su modelo pedagógico y han puesto el centro de la actividad educativa al estudiante, asignándole al docente el rol mediador del aprendizaje con uso intensivo de las TICs.

Dos Planos de Liderazgo

El desarrollo institucional de ULADECH en los últimos cinco años ha propiciado el tránsito al nuevo modelo de universidad e implicado reajustar algunos elementos clave de su visión de cultura organizacional, tales como: Proyecto educativo, misión, visión, políticas de calidad, objetivos y metas de calidad e indicadores de competitividad. Además, para elevar el rendimiento del proceso, se ha dado impulso al cambio cultural, específicamente, en los aspectos de: estructura, identidad, participación, y adaptación de metas.

Por otro lado, para lograr el posicionamiento cognitivo de los instrumentos estratégicos mencionados en la cultura de la universidad, se trabajó sobre dos planos de liderazgo que el propio modelo pedagógico adoptado generó y sin los cuales, el modelo de universidad abierta al que se aspira sería casi un imposible operativo.

Estos dos planos de liderazgo son como dos caras de la misma moneda, **el liderazgo estratégico**, accionado por la gerencia; y **el liderazgo académico**, ejercido por los docentes, quienes producen la 'chispa en el circuito' del contacto entre los directivos – organización – alumnos (razón de ser de nuestra institución) con la estructura organizativa y la cultura institucional en la universidad. La conexión de estos dos planos de liderazgo ha permitido implementar el nuevo Modelo de Universidad Abierta.

En este sentido, el presente trabajo, busca poner de relieve, a manera de síntesis, los dos liderazgos aplicados en la ULADECH que explican los momentos y condiciones en los que emergen para orientar a la comunidad universitaria hacia su inserción en la sociedad del conocimiento. Asimismo, se exponen las líneas directrices desarrolladas para propiciar el cambio a Universidad Abierta.

A. **El Liderazgo Estratégico**

Una orientación prevalente en la cultura organizacional universitaria, de nuestro país es la práctica de un liderazgo que busca destacar la imagen del líder, en este caso **el rector**, como único responsable del diseño, establecimiento y conducción de las líneas orientadoras del desarrollo institucional; es decir, una especie de líder mesiánico que *determina dónde necesitamos ir, nos facilita el camino acertado, nos persuade de que es preciso ir allá y nos conduce a través de los obstáculos que nos separa de la tierra prometida*¹. Esta práctica, ha llevado a un gran número de nuestras universidades a un lento y casi nulo avance en su desarrollo. Sin embargo, paradójicamente es un modelo de liderazgo jerárquico que sigue dominando el modo de pensar de quienes son los líderes en el mundo académico.

El modelo ULADECH marca distancia de esta postura. Se busca nuevas formas de entender el liderazgo desde nuestra organización, la que se concibe como verdadera “comunidad”, es decir “hacer común” todo: las metas, proyectos, fines; realizando, eso sí, un análisis crítico de las potencialidades y debilidades que posee cada equipo para que el liderazgo sea de corresponsabilidad en el aprendizaje, hacia la búsqueda de calidad. Esta nueva forma de entender el liderazgo genera la orientación, el convencimiento y el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria para la búsqueda y logro de metas cada vez más acordes con el desarrollo humano.

En ese sentido, se asume el principio de liderazgo que plantea la Norma Internacional, ISO 9001-2000, a fin de conducir a nuestra organización hacia el tránsito a una universidad abierta que demuestre eficacia y eficiencia en los procesos de gestión académica. Dicha norma, novedosa en la reconceptualización de liderazgo, expresa:

*“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”*²

En el modelo de la ULADECH (ver gráfico 01), la misión y propósito de la universidad se ubica en la llamada sociedad de la información, basada en los avances de la ciencia y tecnología y que sustenta la globalización económica configurando la presente era del conocimiento. Esta realidad tiene un efecto muy marcado en el liderazgo estratégico compartido, que se basa en el aporte del conocimiento de las personas; ello, permite involucrar a todos en la gestión del modelo. Dado que, en ese enfoque, los equipos se influyen mutua y permanentemente en la gestión de la información, aprovechando las situaciones que se presentan a cada uno de los miembros para desarrollar su talento, conocimiento y generar aprendizajes que influyan en la mejora de la organización.

Lo expuesto, líneas arriba, lleva a constituir a la universidad como una organización inteligente que aprende constantemente de sus errores y aciertos; a la vez, proporciona los instrumentos y recursos que orientan a sus miembros para cumplir su misión y propósito, y formar una visión compartida respecto de lo que debería ser la universidad y el trabajo docente. Dicho liderazgo diseñado y declarado, para ser efectivo, ha de formar parte de la cultura institucional. De esta manera, definir su capacidad de actuar sobre sí misma, de transformarse y desarrollarse.

¹ Lowney Chris. El liderazgo al estilo de los jesuitas. Norma. p.16. Bogotá. 2004.

² Norma ISO 9000-2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Conceptos y vocabulario.

Gráfico 01

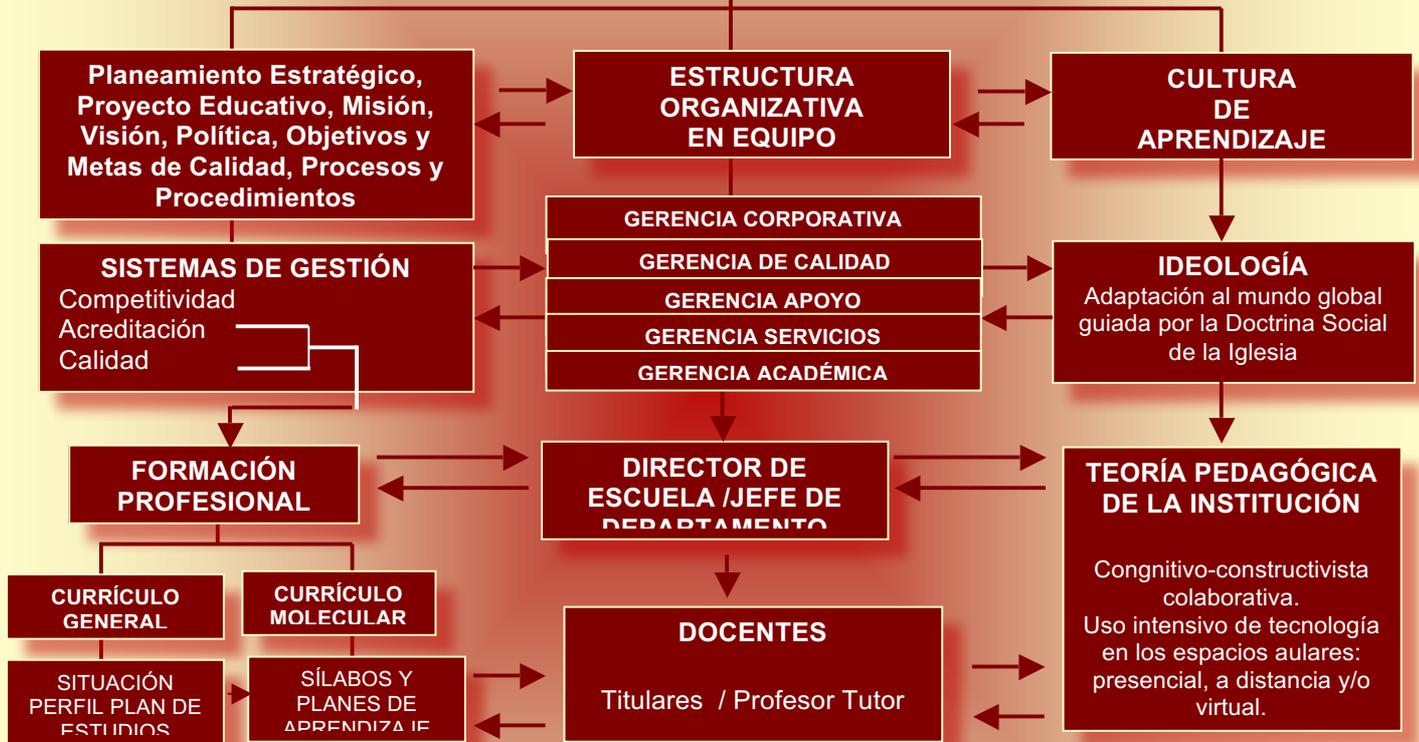
MODELO DE UNIVERSIDAD ULADECH

SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

MISIÓN Y PROPÓSITO

Cumplir requisitos ofrecidos a los estudiantes utilizando instrumentos de planeamiento estratégico a través de una estructura organizativa generando una cultura centrada en la academia y el aprendizaje.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO



LIDERAZGO ACADÉMICO

AULA

CON USO INTENSIVO DE TECNOLOGÍA

Basada en solución de problemas considerando ejes transversales de investigación científica y responsabilidad social

ESTRUCTURA DE UNA SESIÓN DE APRENDIZAJE

- Uso de organizadores previos - Trabajo de Campo - Trabajo Grupal - Sustentación de trabajos-evaluaciones

B. Liderazgo Académico

Es evidente que el desarrollo del liderazgo académico es un proceso complejo pero, a la vez, un reto para el desarrollo del modelo de universidad. Este liderazgo está en manos de los docentes, quienes mantienen vinculación estrecha con los estudiantes, por lo que, en ellos recae básicamente, la puesta en valor del proceso formativo y, por tanto, el grado de calidad del mismo. Los elementos estructurantes³ de este plano de liderazgo, son: la microgerencia del aprendizaje estratégico, el modelo *blended learning*, el sistema de tutoría y red de docentes, la investigación formativa, la responsabilidad social universitaria, el uso de software libre y la organización del área de gestión de *blended learning*. Estos elementos se vinculan entre sí, dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, siguiendo la Norma Internacional ISO 9001-2000⁴, la cual favorece la estandarización de algunos macroprocesos curriculares, en el marco del Proyecto Educativo Institucional publicado en <http://www.uladech.edu.pe>.

a) La Microgerencia del Aprendizaje Estratégico

En el modelo de universidad abierta que asume la ULADECH, se concibe la gestión del conocimiento como una metafunción que pone de manifiesto su organicidad inteligente y su capacidad de inventar nuevos vínculos sociales alrededor del aprendizaje recíproco, de la sinergia de las competencias, de la imaginación y de la inteligencia colectiva⁵. En el entendido que ésta, no es un objeto puramente cognitivo, sino, un punto de unión no solo de ideas sino también de personas, “construyendo universidad” en conjunto (*inter legere*).

El ‘espacio dónde’ se gerencia y gestiona la construcción de conocimiento, en la universidad, es en el encuentro de aprendizaje recíproco como mediación de las relaciones entre docentes y estudiantes; propiciando, de esta forma, que las identidades docente-estudiante se convierten entonces en identidades de conocimiento. Es así, que el trabajo de gerencia de la organización⁶ universitaria abierta a nivel de aula, se concibe, metafóricamente⁷ como microgerencia de aprendizaje estratégico.

En el campo de la gestión, **gerenciar** connota, planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto, desde el ángulo de la educación universitaria, supone ir más allá de los modelos convencionales de aula; es decir, de los esquemas pedagógicos sobre los que comúnmente se estudia y comprende el aula. Además, entrar en la metáfora implica que el binomio docente-estudiante, como estrategias del aprendizaje recíproco y sinérgico, construyen y desarrollan los procesos de *planificación curricular desde el Sílabo, las Unidades Didácticas y las Sesiones de aprendizaje*. Estas últimas, como un desarrollo curricular molecular con uso intensivo de tecnología, configurando un régimen académico híbrido o en *blended learning*.

En el proceso de tránsito a Universidad Abierta, el modelo intermedio: *blended learning*, constituye otra dinámica estructurante del liderazgo académico.

b) El Modelo Blended Learning

³ http://sociologiac.net/biblio/Bourdieu_SobrePoderSimbolico.pdf *Texto extraído de: Bourdieu, Pierre, “Sobre el poder simbólico”, en *Intelectuales, política y poder*, traducción de Alicia Gutiérrez, Buenos Aires, UBA/Eudeba, 2000, pp. 65-73.

⁴ Norma ISO 9001-2000. Sistema de Gestión de Calidad.

⁵ Pierre Lévy. Inteligencia Colectiva. Por una antropología del ciberespacio <http://inteligenciacolectiva.Bvsalud.org>

⁶

Senge, Peter. *La quinta disciplina* Editorial Granica. España 1992

⁷ Lakoff G, Tohnjn M. *Metáforas de la vida cotidiana*. Editorial Cátedra. Madrid 1995

El "Aprendizaje Combinado" o "*Blended Learning*" es la modalidad de enseñanza en la cual el docente combina el rol tradicional de la modalidad presencial con el rol de mediador en la modalidad a distancia con uso intensivo de tecnología. Esta reversibilidad de roles le permite una mayor plasticidad estratégica y desarrollo de las habilidades y competencias docentes, ya que pone en juego, transferencias pedagógicas de una modalidad a otra. Utiliza herramientas de internet, de multimedia para las sesiones *on-line* e interacciones didácticas cara a cara para las de presencialidad.

Del mismo modo, utilizando una pedagogía mediada, se facilita que los estudiantes aprendan a aprender en cualquier entorno e interactuar de manera asincrónica y desterritorializada a través del uso de tecnologías y la web. En este sentido, se establece el aprendizaje como centro de los procesos educativos y en el potencial efectivo del trabajo académico que realiza el estudiante⁸.

Este modelo busca que el alumno desarrolle, descubre y recree conocimientos. Para ello, debe contar con un entorno desafiante, complejo, incierto e inestable para que tanto alumnos como profesores generen nuevos conocimientos. El profesor participa de la misma manera que el estudiante, solo con la diferencia que tiene más experiencia y metaconocimiento sobre cómo abordar algunas soluciones complejas.

El estudiante, en la trama de aprendizajes recíprocos y sinérgicos que desarrolla en interacción con el docente, durante la gestión del conocimiento, es activo, consciente y responsable de su aprendizaje autónomo, a la vez que colaborativo. Aunque, el modelo *blended learning*, no garantiza la calidad de la interacción; sin embargo, contribuye a que el estudiante se involucre totalmente en su quehacer y genere conocimientos, utilizando los recursos de las TIC con el acompañamiento del docente. Este, por su parte, se enriquece, en la medida que deja de ser sólo un expositor e instructor directo, transformándose en diseñador, guía-tutor y estratega, al poner a disposición de ambas modalidades de enseñanza su profesionalismo y capacidad investigativa; no sólo, para incursionar en diferentes recursos de aprendizaje con el fin de que los estudiantes puedan pasar de un nivel bajo o medio a uno de mayor dificultad, sino, para establecer relaciones de profundidad transdisciplinar.

Algunas de las características que tipifican esta modalidad de aprendizaje son:

- *Enseñanza centrada en el estudiante*

Uno de los aspectos más importantes del *blended learning* es que implementa estrategias de enseñanza, en las que se produce un cambio del rol que desempeña el profesor: él, ahora, es el diseñador y mediador que facilita el normal desarrollo de el proceso de aprendizaje del estudiante; ya no ocupa un lugar central, más bien se transforma en un guía y en un miembro del equipo que conforma con él, para gestionar los conocimientos. Esto propicia que, el estudiante, adquiera mayor responsabilidad y autonomía en la conducción de su aprendizaje y en la construcción de sus cogniciones.

- *Técnicas y metodologías de enseñanza diversas.*

El aprendizaje en *blended learning* permite diversificar las metodologías que se usan en la enseñanza presencial con las del entorno virtual facilitando, de este modo, el aprendizaje, *para la incertidumbre, para apropiarse de la vida, para la significación, para la convivencia entre los diferentes y finalmente, para la apropiación de la historia*

⁸

ULADECH, Proyecto educativo ULADECH, 2007.

y de la cultura⁹. Así, las actividades presenciales sincrónicas (clases cara a cara, laboratorios, estudios de campo), actividades en línea sincrónicas (chats, teleconferencias, recepción de eventos en vivo) y también actividades en línea asincrónicas (foros de discusión, lecturas, interacción con contenido digital) constituyen una muestra importante de los aportes de la intersección entre la educación y la comunicación: la educomunicación¹⁰. A través de estas posibilidades de aprendizaje combinado se utiliza más de un medio, lo que da versatilidad y riqueza en la consecución de los objetivos curriculares.

- *Desarrolla habilidades de pensamiento complejo y crítico*

El diseño pedagógico del modelo *blended learning* de la ULADECH, concibe al estudiante como gestor del conocimiento. En tal sentido, el estudiante enfrenta a problemas relacionados con la asignatura, para que contribuya a encontrar una solución. Esto, abona, a favor del aprendizaje conceptual en el proceso de su utilización funcional para resolver situaciones reales. Al mismo tiempo, se promueve la interacción con sus compañeros en la búsqueda de soluciones –aprendizaje colaborativo-. Esto le permite el desarrollo del pensamiento complejo y crítico, ya que tendrá que analizar diferentes ángulos de la realidad, exponer sus ideas y criticar las de los otros compañeros. Asimismo, al producirse el aprendizaje compartido o colaborativo, un problema puede ser estudiado desde dinámicas intersubjetivas y diferentes puntos de vista, lo que acerca más a la complejidad de las situaciones reales y a la forma cómo se resuelven los problemas en la práctica diaria.

- *Permite movilidad y flexibilidad en la bimodalidad*

El modelo da apertura a que el estudiante pueda moverse indistintamente en las dos modalidades; también, en este sistema se otorga mayor libertad al alumno en cuanto a que puede elegir la oportunidad y la forma en que estudia; el control depende más de él que del docente. Esto le permite, no sólo, adaptarse regulando su propio estilo de aprendizaje, sino desarrollar habilidades y estrategias metacognitivas.

- *Pone énfasis en la colaboratividad para lograr los objetivos de aprendizaje*

La colaboración a través del grupo permite desarrollar en el participante una mentalidad abierta y flexible a la diversidad, a través de la práctica dirigida a resolver problemas, investigar, analizar, estructurar y compartir información, además de debatir y resolver puntos de vista, a partir del buen uso de las TIC.

Este aprendizaje colaborativo lleva a la interactividad, ya que se basa en actividades de grupo, en las que se da una interdependencia entre sus miembros, en donde cada miembro es responsable tanto de su aprendizaje como el de sus compañeros de grupo. El uso de metodologías de aprendizaje como la discusión y solución de casos, requiere forzosamente de la interactividad, esta permite que los componentes de un equipo al intercambiar información participen en la construcción de su conocimiento. Todo ello ha permitido modificar enormemente la manera de concebir los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- *Desarrolla la capacidad de relación, propia del pensamiento complejo*

El modelo *blended learning*, en nuestra universidad inscribe la oportunidad, a través de los cursos virtuales propuestos desde la plataforma Moodle, de establecer redes y desarrollos relacionales, que abonen a favor del fortalecimiento de la *memoria ram* y

⁹ Gutiérrez F. *La mediación pedagógica y la tecnología educativa* en Tecnología Educativa. Vol 25 (132/133) Río de Janeiro sept/dic 1996, pp 11-19.

¹⁰ De Oliveira Soares I. *Comunicación/Educación como nuevo campo del conocimiento y el perfil de su profesional* en Comunicación y Educación. Coordinadas, abordajes y travesías. UNIVERSIDAD Central. Siglo del Hombre Editores Santa Fé de Bogotá. 2000.

cogniciones transdisciplinarias del binomio docente-estudiante, en el marco de las asignaturas, especialmente a nivel del currículo molecular.

- *Los contenidos digitales pueden estar disponibles en diferentes formatos*

Utilizando la Web podemos hacer llegar, al estudiante, los mismos contenidos pero en diferentes formatos (en texto impreso, una presentación de *Power Point* puede estar también en PDF, en audio, video, etc.); así, evitar el que no se pueda acceder a un recurso si no se tiene la tecnología adecuada en el momento.

- *Uso de las tecnologías de comunicación e informática como complemento a la clase presencial*

El surgimiento de las TIC, posibilita una interacción comunicativa tanto sincrónica como asincrónica. Con el *b-learning* es posible que el estudiante se “lleve el aula” con él y pueda realizar trabajos, prácticamente, en cualquier sitio; siempre y cuando tenga a su disposición un computador y acceso a Internet. Este escenario de aprendizaje hace innecesaria la presencia del profesor durante el tiempo que puede durar la sesión de aprendizaje; sino, más bien, se convierta en un sujeto orientador o tutor que proporcione al estudiante espacios estratégicos para que desarrolle habilidades por sí mismo.

Para lograrlo en la ULADECH se utiliza como sistema de gestión de cursos, como ya expusimos, la plataforma moodle; ello ayuda a los educadores a crear comunidades de aprendizaje en línea, a través de redes de asignaturas.

En los cursos b-learning es posible usar al máximo las herramientas tecnológicas actuales, las mismas que están revolucionando la forma de enseñar y de aprender, se tiene a la disposición del curso diversas herramientas (e-mail, foros, chats, tareas online, base de datos, wikis, blogs, etc.) así como contenidos digitales (multimedia, PDF's, simulaciones, videos, etc).

c) Uso de Software Libre

Otro elemento estructurante del liderazgo académico, es la filosofía del uso de *software* libre en el diseño y desarrollo de las asignaturas. La plataforma moodle, así como programas diversos como: *Cmap Tools*, *audio y video streaming*, *open office writer e impress* y el contexto *Linux*, entre otros; los cuales usados, pedagógica y estratégicamente, se han convertido en valiosos recursos didácticos mediadores en las dinámicas de gestión del conocimiento y facilitan el aprendizaje significativo, constructivo y colaborativo de los contenidos temáticos y logros de las diferentes asignaturas.

d) Áreas de Organización y Elementos que Intervienen en el Régimen de Estudios en el Modelo Blended Learning en la ULADECH

- *Área de Blended Learning*

Se encarga de asesorar y coordinar el diseño y desarrollo de TICs en las asignaturas formativas. Está constituida por un equipo de pedagogos e ingenieros de sistemas, integrada a la gerencia académica y tiene como función apoyar y verificar los procesos de virtualización de asignaturas de los departamentos académicos de las Facultades de la ULADECH. Tiene, asimismo, la responsabilidad de conducir la configuración de redes de docentes, por asignaturas a nivel nacional.

Para fortalecer el proceso de virtualización de asignaturas, de acuerdo con los planes de estudio de las distintas carreras profesionales, cada departamento académico, tiene un adjunto de blended learning, especialista en un campo profesional. Es así,

que los miembros del área de virtualización trabajan en conjunto con los adjuntos de cada departamento académico de la universidad. A esta instancia se reportan las diferentes asignaturas con sus respectivos profesores titulares –quienes son los responsables del diseño y desarrollo de las asignaturas- y desde aquí, se acompaña y asesora la preparación de las sesiones de aprendizaje las cuales son procesadas pedagógicamente, antes de subirlas a la plataforma.

- *Área de audiovisuales y sala de conferencias telemáticas*

Es la encargada de apoyar a los docentes titulares en el diseño y edición de material audiovisual para la implementación de sus asignaturas; además, propone estrategias y nuevas herramientas audiovisuales para la mejora de las asignaturas como las teleconferencias.

- *Aulas virtuales*

Son espacios físicos dotados de tecnología (con computadoras y acceso a Internet, cañón multimedia y otros) en los que los estudiantes interactúan con el tutor y la plataforma moodle; a fin de realizar acciones pedagógicas. Éstas se vienen implementando en diversas ciudades del país donde nuestra universidad tiene centros académicos.

- *Red de docentes*

Es un espacio virtual que permite la interacción directa entre docentes (titular, tutores y adjuntos) para discutir, plantear y coordinar iniciativas y actividades que los lleven a diseñar e innovar las asignaturas con calidad e impacto significativo en el entorno inmediato de los participantes.

e) *La Tutoría en el Modelo Blended Learning de la ULADECH.*

El **Sistema de Tutoría** es, también, un elemento estructurante del liderazgo académico, en la medida en que el docente va adquiriendo una cultura de trabajo en red y, en tanto, dinamiza los procesos de aprendizaje de los estudiantes. El centro de este sistema es el ‘docente tutor’ cuyo rol, en la gestión de una asignatura, es versátil; dado que, es moderador y orientador, también motivador y promotor de la participación. Así, en los foros virtuales, las actividades de aprendizaje requieren de permanentes interacciones dialógicas construidas entre todos los participantes, incluido el profesor tutor; de esa manera, en esa oportunidad, deja de ser el gestor de la actividad para convertirse en un participante más del grupo con funciones de orientación, moderación y liderazgo intelectual; asumiendo, que, los aprendizajes serán el resultado de la construcción activa y social del conocimiento de todos los participantes de la actividad.

El tutor es la persona encargada de tener un contacto directo con el alumno, predisponiéndolo y asesorándolo en el seguimiento de la asignatura. Es la figura que ha de evitar la desmotivación y el abandono del estudiante en su proceso autoformativo”¹¹.

En el contexto *Blended learning*, la labor tutorial también se hace combinada o híbrida ya que los estudiantes flexibilizan su asistencia a las aulas y dependiendo de la naturaleza de la asignatura, hay sesiones de aprendizaje que pueden ser desarrolladas a través del entorno virtual y otras, presenciales; en ambos tipos de sesión, el docente interactúa.

¹¹ Centro de Enseñanzas Virtuales de la Universidad de Granada. Secretariado de tecnologías para apoyo a la docencia.

La tutoría en el **Sistema de Universidad Abierta de ULADECH**, se fundamenta en la necesidad de atender didáctica y pedagógicamente a los estudiantes independientemente de la forma o modalidad en la que estén desarrollando sus asignaturas; para lo cual, se requiere de `docentes tutores` capacitados para ejercer labor tutorial; no sólo, en el aula presencial, sino, también en entornos abiertos con uso intensivo de TIC, *las funciones del docente se han replanteado dejándose claro,... que en esta modalidad el docente ocupa un lugar activo pero muy diferente.*"¹²

f) La Investigación en el modelo blended learning: en la Maestría en Educación

Como parte del modelo pedagógico se viene trabajando la investigación desde un modelo colaborativo que se denomina: **Investigación en Puzzle**. A través de este modelo los docentes y estudiantes contribuyen a formular el Proyecto de Investigación y a implementar su desarrollo, a partir de los perfiles y pautas brindadas por el Profesor Investigador. En sí, se propone una línea de investigación y un perfil de Proyecto, que los investigadores lo adaptan a sus contextos y particularidades e intereses; asimismo, lo optimizan de manera colaborativa.

En el tránsito a universidad abierta, se viene haciendo investigación, desde el *campus* virtual, con la modalidad b-Learning. Una experiencia, que está siendo estudiada, es en la Maestría con mención **en Microgerencia del Aprendizaje Estratégico**. Es en el aula virtual de la plataforma Moodle donde se trabajan sesiones de aprendizaje, utilizando los diferentes recursos síncronos y asíncronos con el propósito de facilitar el aprendizaje en la praxis de la Investigación Educativa. En algunas oportunidades y, según las necesidades de los "maestristas participantes" se propician jornadas de tutoría presencial.

Los avances de la investigación, hasta el momento, permiten destacar tres logros de relevancia:

- *La configuración de un nuevo perfil docente, que integra el conocimiento y aplicación de las TIC's en su desempeño profesional*

Los estudiantes de maestría, a través de la experiencia curricular y didáctica del curso, vienen asimilando un conjunto de información sobre las TIC's, bajo la filosofía del Software Libre. Y lo más importante es que están aprendiendo a utilizarlas en su práctica como docentes. Han aprendido a crear y utilizar espacios virtuales (Página Web, blog) para comunicar sus ideas y reflexiones, organizadores cognitivos (mapas conceptuales, redes semánticas) para sistematizar y analizar información y las diversas herramientas de comunicación e interacción (foros, chat, correos) para intervenir activamente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

- *El manejo de fundamentos teóricos y herramientas de Investigación Educativa que posibilitan el desarrollo de capacidades investigativas.*

La experiencia de la investigación, ha permitido que los `maestristas` conozcan los fundamentos del paradigma de Investigación Cualitativa y de su modalidad denominada: "*Investigación Acción Áulica*". Asimismo, han desarrollado capacidades para observar la realidad, plantear un problema de investigación, formular objetivos de investigación, construir el marco teórico de investigación y proponer el método de investigación. Lo destacable es que han comprendido el rol como profesores para promover el cambio y mejora de su propia práctica en las instituciones educativas en donde laboran.

¹²

Betancur, A. UNESCO-San José, 1993.

- *El desarrollo de un nuevo modelo de enseñanza y de aprendizaje, con nuevos estilos, estrategias y recursos didácticos.*

En la enseñanza, se ha demostrado la funcionalidad de un modelo activo que le permite al docente promover la motivación y participación interactiva de los `maestristas`; además, es rica la experiencia que se ha recogido sobre la tutoría y evaluación virtual. En el aprendizaje, bajo la modalidad asumida, se observa que los participantes desarrollan habilidades cognitivas que la modalidad presencial muchas veces no permite.

g) La Responsabilidad Social Universitaria

En la ULADECH está presente el sentido de la Responsabilidad Social como eje transversal en el plan de estudios de todas las escuelas profesionales. Apunta a fortalecer competencias que estimulen la participación comunitaria positiva en la construcción de la sociedad, desde la formación de profesionales con pensamiento crítico, creativo, analítico y reflexivo. Afianzando, estrategias de pensamiento y acción que les permita tomar decisiones oportunas en resolución de problemas previo conocimiento profundo de la realidad local, regional y global.

El perfil del estudiante de la ULADECH prioriza la sensibilización y acción ante los problemas del mundo; es así, que la formación en Responsabilidad Social, involucra al estudiante motivándolo y formándolo en el compromiso solidario en la vida ciudadana y democrática, a través de la reflexión e información especializada. Ello, tiene como propósito, desarrollar en él la capacidad de diálogo, de argumentación y de búsqueda de consensos éticos; en base a contenidos conceptuales simples y complejos socialmente significativos, trabajo en equipo interdisciplinario, relaciones humanas, gestión y organizacional interinstitucional, .

La Responsabilidad Social es una línea de gestión que busca promover el aprendizaje de la ética colectiva, a través de la plataforma Moodle. Una primera experiencia en este campo, que aún se trabaja, con los estudiantes de los Centros Uladech, de fuera de Chimbote es el estudio sobre los impactos que genera los entornos presencial, a distancia y virtual de la ULADECH en los estudiantes y miembros de la comunidad. Este análisis reflexivo, permitirá comparar los respectivos desempeños entre los diferentes centros académicos y difundir las soluciones a la problemática en observación.

Los campos problemáticos de esta primerísima experiencia de observación de gestión de impactos está vinculado a los siguientes procedimientos:

- **Calidad de vida institucional** (laboral y medioambiental), promoción de valores éticos, democráticos y de sostenibilidad impulsados en la comunidad universitaria.
- **Formación académica integral**, que implica estimar el compromiso de los sujetos que conforman la ULADECH de participar del desarrollo humano sostenible de su sociedad. La utilización del aprendizaje basado en problemas, en proyectos sociales y aprendizaje colaborativo en el sistema blended learning.
- **Gestión social del conocimiento**, implica analizar comportamientos de sujetos comprometidos con capacidad para superar las brechas sociales en un mundo en el cual la calidad de vida depende cada vez más del acceso al conocimiento pertinente, selección y producción de conocimientos socialmente útiles, difundidos adecuadamente en la comunidad.

- **Participación social solidaria y eficiente en comunidades de aprendizaje mutuo**, creación de conocimientos y procesos participativos con comunidades para la solución de problemas urgentes de la agenda social del Desarrollo de las localidades que contienen y donde se desarrollan los Centros ULADECH.

C. ULADECH: una síntesis de los planos de liderazgo estratégico y liderazgo académico en el tránsito a universidad abierta

A manera de síntesis, desde la concepción de los planos de liderazgo integrados, se han puesto en marcha las estrategias antes expuestas; a fin de, dinamizar el cambio cultural, que nos permita un tránsito fluido hacia la constitución de la ULADECH como una universidad abierta. Dado que ambos liderazgos se complementan, configurando la visión corporativa como unidad de propósitos tanto en la gestión del **liderazgo estratégico**, como en el otro, **el del liderazgo académico**.

Es así, que desde el liderazgo estratégico:

- Se desarrolla el proceso de gestión de calidad. El mismo que ha generado cambios de tipo estructural por modificación del Estatuto. Así, también demandó la elaboración del Proyecto Educativo Institucional publicado en <http://www.uladech.edu.pe> y la declaración de la misión, visión, política de calidad, objetivos y metas de calidad así como los indicadores de competitividad.
- El sistema de competitividad que tiene que ver con el manejo de los ingresos, inicia su transformación mediante la implementación del **Sistema de Información Gerencial** que agrupa los sistemas del manejo administrativo de la universidad como son: logística, contabilidad, presupuesto y tesorería. Al igual que el Sistema de Información de los Procesos Académicos, el Sistema Gerencial utiliza Internet y funciona en red a nivel de los más de veinte centros de servicio académico que tiene la ULADECH en todo el Perú, ofreciendo servicio a cerca de veintiocho mil estudiantes. La particularidad de dichos sistemas es que ha sido desarrollado por docentes, estudiantes y egresados de la ULADECH, utilizando en un 80 por ciento software libre.
- La ULADECH se estructuró en gerencias, que influyen positivamente en el funcionamiento coordinado de los equipos de personal, permite la estandarización de los procesos, favorece el posicionamiento de la visión en cuanto a la promoción de actividades creativas y la promoción del control.
- El aprovechamiento del conocimiento que aportan los equipos de personal contribuyen a generar nuevas ideas y apoyo al logro de las metas institucionales.
- La responsabilidad compartida, es otro elemento que refuerza el posicionamiento estratégico, en el sentido de asumir las consecuencias y los logros de los resultados. Ello estimula la creatividad y la capacidad de trabajo del equipo para conservar a la universidad con un ambiente modernizado y sensible.
- La identidad universitaria se está reconstruyendo con la puesta en práctica del modelo pedagógico sustentado en la Doctrina Social de la Iglesia ¹³ lo que marca un rasgo de carácter único y especial en la formación de nuestros estudiantes. Esto aunado al valor adicional que aporta, la motivación y preparación continua de los docentes como parte de la responsabilidad de la

¹³

Conferencia Episcopal Peruana. Compendio de la Doctrina social de la Iglesia. Lima. 2005. p.108.

ULADECH, propicia, el equilibrio necesario entre las metas de la comunidad universitaria y las metas personales. Este compartir metas favorece y promueve una mejora potencial y es la base del fortalecimiento interno e internacionalización de la Universidad para lograr su conexión con otras culturas académicas.

Desde el liderazgo académico:

- Se está implementando el **Sistema de Acreditación** que conducirá a procesos de certificación de la calidad de las carreras profesionales utilizando modelos de excelencia según el Sistema Nacional de Acreditación y Certificación del Perú. El mismo que se inició con el proceso de desarrollo curricular, rediseñando desde el 2006 todas las carreras profesionales con participación de consultores nacionales e internacionales reconocidos en el campo del diseño curricular y de responsabilidad social universitaria. Asimismo, se implementaron las actividades de investigación científica orientándose hacia la transdisciplinariedad y el trabajo a dedicación exclusiva de un grupo de investigadores para el desarrollo de líneas de investigación por cada una de las carreras profesionales que ofrece la universidad (Investigación puzzle).
- La particularidad del desarrollo curricular realizado está en que no sólo cubre los aspectos generales del planeamiento curricular como son: el análisis de las tendencias mundiales de la carrera, los perfiles profesionales y planes de estudio, sino que llega al desarrollo del llamado **Currículo Molecular**, conformado por los sílabos y las sesiones de aprendizaje de todas las asignaturas, compatibilizando los aspectos didácticos concretos con las orientaciones del perfil profesional.
- Esta metodología en términos generales aplica aspectos de la Norma ISO 9001-2000 siendo útil por estandarizar los macroprocesos curriculares y académicos, los que se concretan en la estructura orgánica de las redes docentes. En la cual, los **docentes como profesionales titulares**, diseñan y gestionan en red las asignaturas para detectar oportunidades continuas de mejora, y los **docentes tutores** que son los que ejecutan las sesiones de aprendizaje e intervienen con sus aportes en práctica pedagógica de las mismas.
- Como rasgo característico del modelo, las sesiones de aprendizaje, disminuyen sustantivamente la exposición directa del docente como técnica prioritaria y se centran en la propuesta de actividades a realizar por los estudiantes, independientemente del entorno aular en que se orienta el aprendizaje. Ello, facilita la implementación didáctica en diferentes espacios aulares: **presencial a distancia y virtual**, haciendo uso intensivo de tecnología como un medio de apoyo a la actividad del docente con el propósito de favorecer el aprendizaje de los alumnos y de los mismos docentes.
- Actualmente, nos encontramos en la fase de incorporación al **campus virtual** de todas las asignaturas luego de haber pasado por una fase experimental en asignaturas de diferentes carreras.
- El proceso de cambio cultural en los estudiantes se realiza mediante la implementación de aulas equipadas con servicio Internet, en las cuales los alumnos de los primeros ciclos inician sus actividades con asignaturas en el campus virtual y con docentes tutores que orientan el desarrollo de contenidos con el apoyo de “asistentes” (alumnos que han sido previamente capacitados en TICs a través de talleres de inducción). El uso intensivo de tecnología y la capacitación propedéutica en TIC's es gratuita, tanto para docentes, como para

estudiantes. Se espera que progresivamente, estos últimos sigan los cursos en forma híbrida –blended learning–.

Conclusiones

- El desarrollo de estrategias para impulsar el posicionamiento cognitivo de los instrumentos de planeamiento estratégico en los funcionarios, docentes, administrativos y profesorado desde la estructura, participación, identidad, responsabilidad y adaptación de metas, asegura la emergencia de un liderazgo académico en el mediano plazo sustentando la transformación de la ULADECH en universidad abierta y a distancia.
- La ULADECH impulsa la gestación de un liderazgo académico desde los docentes titulares y docentes tutores, a partir de la formación continua y apoyo a la investigación en docencia y del desarrollo curricular molecular con uso intensivo de tecnología para configurar el régimen académico híbrido o en blended learning, con una teoría pedagógica propia que se concreta en una didáctica centrada en el aprendizaje mediado.
- La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la ULADECH permite reorganizar la gestión de la universidad porque tiene los elementos clave, para ordenar los procesos de la institución y le permite constatar la pertinencia de los servicios educativos que ofrece.
- El régimen de estudios en b-learning en la ULADECH se caracteriza por utilizar en la praxis educacional de la formación profesional: técnicas y metodologías de enseñanza variada que combina adecuada y eficientemente actividades presenciales sincrónicas, así como actividades en línea sincrónicas y asincrónicas, con uso intensivo de la TICs como complemento a la clase presencial, y Acceso a los contenidos digitales a través de diferentes formatos.
- La actividad tutorial en entornos abiertos no solamente requiere de docentes con dominio de recursos informáticos, sino también docentes con buen manejo de estrategias para el desarrollo de su asignatura en entornos abiertos.
- La responsabilidad social en la ULADECH permite cambiar los paradigmas culturales en la formación profesional, implica a nivel de la un cambio de conducta ética, responsable, equitativa, justa y medio ambiental de los miembros de la comunidad universitaria, así como asumir con responsabilidad los impactos que ésta genera en el equilibrio ecológico y desarrollo sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **ARANGO, M.** Foros virtuales como estrategia de aprendizaje. En: *Revista Debates Latinoamericanos*, N° 2, Abril 2004. <http://www.rlcu.org.ar/revista/numeros/02-02-Abril-2004/documentos/Arango.pdf>, 2003.
- ✓ **CONFERENCIA EPISCOPAL PERUANA.** Compendio de la Doctrina social de la Iglesia, Lima. 2005. p.108.
- ✓ **Cristovam B.** Universidad sin fronteras Buenos Aires julio 2005.
- ✓ **DOMÍNGUEZ GRANDA, Julio Benjamín** (2006) Perspectiva de la Universidad en la Escena Contemporánea. Chimbote-Perú: Artículo ULADECH.
- ✓ **DOMÍNGUEZ GRANDA, Julio B** (2004) *“Estrategias Didácticas en el Proceso Enseñanza Aprendizaje en la Universidad Los Ángeles de Chimbote, 2002-II”* Tesis

para optar el grado de Magíster en Educación por la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

- ✓ **GERENCIA DE CALIDAD ULADECH.** Curso de Didáctica Universitaria II. Universidad Los Ángeles de Chimbote. 2007
- ✓ **GARCÍA ARETIO, L.** La educación a distancia. De la teoría a la práctica. Barcelona: Ariel. 2001.
- ✓ **GARCÍA ARETIO, L.** Evaluación de los aprendizajes en entornos virtuales. Editorial del BENED, 2004.
- ✓ **LOWNEY CHRIS.** El liderazgo al estilo de los jesuitas. Norma. p.16. Bogotá 2004.
- ✓ **MARC VAN DER ERVE.** El futuro de la gerencia. Legis.Colombia. 1990.p. 16.
- ✓ **NORMA ISO 9000-2000.** Sistema de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabulario. SGS. 2003.
- ✓ **SAGASTIZABAL, María Ángeles y Claudia PERLO.** La Investigación-Acción como, estrategia de cambio en las organizaciones. Buenos Aires-Argentina: Editorial Stella y la Crujía Ediciones, tercera edición, 2005.
- ✓ **ULADECH,** Proyecto educativo ULADECH, 2007.
- ✓ **ULADECH-Net-Learning.** Diseño y gestión de proyectos e-learning. Buenos Aires-Argentina: Módulo 04, 2005.
- ✓ **UNESCO.** Hacia Las Sociedades del Conocimiento. Paris-Francia: ISBN-92-3-304000-3-UNESCO-2005.
- ✓ **OEA-AICD-** Instituto de Estudios Avanzados para las Américas. Curso de Formación en tutoría virtual. Bloque 1 de contenidos, 2005.
- ✓ <http://www.sav.us.es/pixelbit/articulos/n23/n23art/art2302.htm>
- ✓ http://es.wikibooks.org/wiki/Aprendizaje_combinado/_/_Caracter%C3%ADsticas