# Proyecto sobre formulación e implementación de Planes Estratégicos para la Incorporación educativa de TIC en Instituciones de Educación Superior colombianas

**Luz Adriana Osorio, Gary Cifuentes, Clara García, Gerardo Rey**

## PLANESTIC

### *RESUMEN*

En el Programa Nacional de Innovación Educativa con el uso de TIC del Ministerio de Educación Nacional (MEN), se han definido diversas líneas de acción orientadas al fortalecimiento de la capacidad de Uso y Apropiación de las TIC. Desde el 2007, el MEN con el direccionamiento estratégico del grupo LIDIE de la Universidad de los Andes, y la colaboración de un grupo importante de instituciones líderes de diferentes regiones del país, viene desarrollando el proyecto PlanesTIC. El proyecto ha contemplado las siguientes etapas: Formulación de lineamientos para el diseño de los planes, piloto de validación de los lineamientos y de la estrategia de acompañamiento, escalonamiento de la estrategia de acompañamiento a nivel nacional. En este trabajo se describe el proyecto.

**Palabras Claves:** Incorporación educativa de TIC, Planes estratégicos de incorporación de TIC, Innovación educativa, TIC en IES

## *INCORPORACIÓN DE TIC EN LOS PROCESOS EDUCATIVOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)*

"Para adaptarse a las necesidades de la sociedad actual, las instituciones de educación superior deben flexibilizarse y desarrollar vías de integración de las TIC en los procesos de formación". (Salinas, 2004)

Estos proyectos de flexibilización, como lo plantea el mismo autor, se han de entender como estrategias institucionales que involucran a toda la organización, desde una perspectiva de mejora de la calidad y esto se traduce en procesos de innovación educativa apoyada en las TIC.

### El proceso de incorporación de TIC: un reto de planeación para el cambio y la innovación educativa.

No existe una única respuesta a los desafíos de la sociedad, cada IES debe responder desde su propia especificidad y contexto. Para responder a los desafíos, las instituciones deben revisar sus referentes y promover experiencias innovadoras en procesos de enseñanza-aprendizaje apoyados en las TIC.

La innovación educativa, como cambio de representaciones individuales y colectivas y de prácticas que es, no resulta ni es espontánea ni casual, sino intencional, deliberada e impulsada voluntariamente, comprometiendo la acción. (Salinas, 2004; Collis, 2001; Bates, 2004)

La innovación puede darse como la incorporación de una idea o práctica en un subconjunto del sistema para después diseminarse al resto del sistema. Desde otra perspectiva, puede considerase la innovación como un proceso planeado, deliberado, sistematizado e intencional que requiere de un proceso de sistematización, formalización, seguimiento y evaluación, en resumen, requiere de un proceso de planificación que

comprometa la acción consciente de los sujetos involucrados, tanto en su gestación como en su implementación. (Fullan, 2002 en Salinas, 2004; Bates, 2004).

Sangrà y Gonzales al recoger las experiencias de varias instituciones de educación superior en cuanto a incorporación de TIC plantean:

> "La integración de las TIC ha de hacerse de forma explícita, planificada y sistemática, implicando a la organización en su conjunto e involucrando a sus miembros individual y colectivamente. Sólo entonces podrán convertirse en un factor de cambio y de mejora de la universidad. El abordaje del tema de manera institucional requiere participación activa y motivación de diferentes actores de la institucional, siendo muy importantes el profesorado y un fuerte compromiso institucional". (Sangrà y Gonzales, 2004)

La incorporación de las TIC en las instituciones de Educación Superior abren frentes de cambio a niveles: educativo, organizacional y administrativo, infraestructura y equipo, económico, cultural.

## La incorporación educativa de las TIC, desde la perspectiva de planeación estratégica

Las IES se están transformando y las TIC están contribuyendo a ello. El preparar un mecanismo que permita "conocer" o inferir el verdadero impacto de las TIC en esta transformación, proveerá garantías sobre una de las finalidades que se persiguen en estas instituciones: la calidad de la educación.

> "Se entiende la planeación estratégica (PE) como el proceso que trata de sistematizar un modo de pensar muy cercano al de los estrategas; a partir de él se generan o revisan planes que implementan estrategias más o menos estables, que orientan el accionar dentro de escenarios y horizontes de tiempo dados; estos planes serán válidos en tanto los supuestos en que se basan sigan siendo válidos." (Galvis, 2007)

La institucionalización de la estrategia de incorporación de TIC en las IES sigue un proceso evolutivo que se puede descomponer en tres etapas.

*Gráfica 1: Etapas del proceso de planeación estratégica*

**La primera etapa consiste en la construcción de una visión estratégica para la incorporación de las TIC**. En esta etapa se debe fijar el norte que defina un posible estado deseado frente al rol de las TIC en los procesos educativos en un período de tiempo determinado, lo que permitirá direccionar estratégicamente dicha incorporación.

**La segunda etapa es la de planificación**, en esta etapa se busca lograr el mejor aprovechamiento de las condiciones y posibilidades de la institución a fin de avanzar hacia la visión, por tanto, implica considerar el diseño y gestión de las estrategias.

**La tercera etapa es la implementación de las estrategias diseñadas**, lo que implica la definición de planes de acción a nivel operativo. Estos planes de acción, implican considerar las actividades, recursos, tiempos y responsables requeridos para su aprovechamiento eficaz y eficiente.

La evaluación y seguimiento es un componente que esta presente de manera transversal en las tres etapas. En la primera etapa se realiza el diagnóstico a través del reconocimiento y valoración de la experiencia institucional de incorporación de TIC. En la segunda etapa, se concibe el sistema de evaluación y seguimiento que acompañará la implementación de las estrategias. En la tercera etapa, se implementa este sistema lo que

permite analizar el estado de avance y pertinencia de los planes y la toma de decisiones oportunas.

Desde este punto de vista la planeación estratégica es un proceso dinámico que de manera permanente debe responder a las condiciones cambiantes y, por tanto, requiere un recorrido por las etapas a manera de ciclos en la formulación de una visión, planificación, implementación, evaluación y seguimiento.

## *PROYECTO DE PLANES ESTRATÉGICOS PARA LA INCORPORACIÓN DE TIC EN LOS PROCESOS EDUCATIVOS DE LAS IES - PlanesTIC*

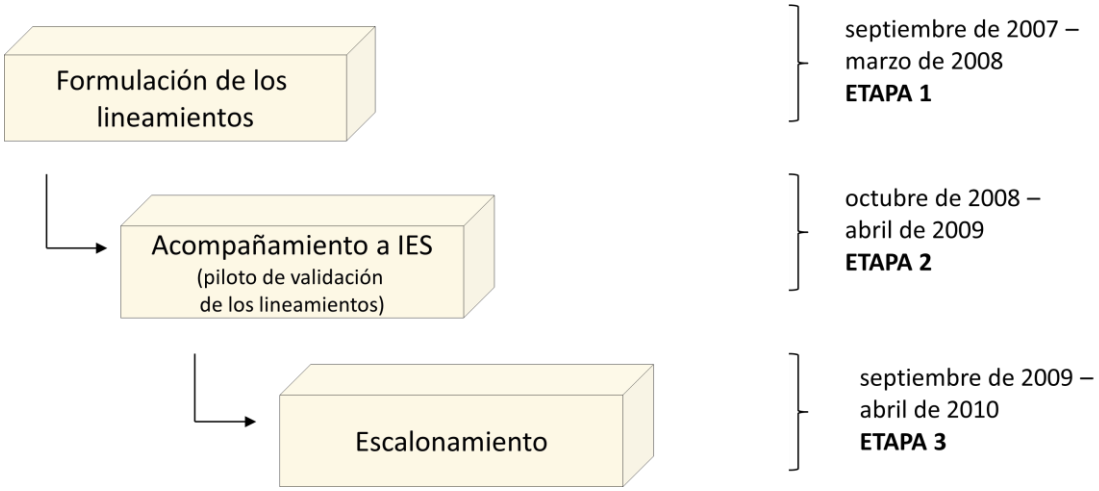
En el marco de la Política de Pertinencia del Ministerio de Educación Nacional (MEN), donde se inscribe el Programa Nacional de Innovación Educativa con el uso de TIC, se han definido diversas líneas de acción estratégicas orientadas al fortalecimiento de la capacidad de Uso y Apropiación de las TIC.

Entre los años 2005 y 2006 el MEN realizó el estudio sobre “Modelos virtuales en las IES colombianas” el cual mostró, dentro de los hallazgos más relevantes, que menos de 50% del total de las IES encuestadas afirmaba contar con un plan estratégico para la incorporación de TIC.

Desde el año 2007, el MEN teniendo en cuenta los resultados del estudio realizado sobre Modelos virtuales en las IES colombianas y reconociendo la trayectoria de la Universidad de los Andes en el diseño de estrategias de incorporación de TIC como apoyo a sus procesos educativos, ha venido realizando convenios de Ciencia y Tecnología con la Universidad, con el propósito de aunar esfuerzos tendientes a movilizar procesos de planeación estratégica para la incorporación de las TIC en los procesos educativos de las IES colombianas (PlanEsTIC). El proyecto ha contado con la participación activa de un importante número de IES colombianas.

## Descripción general del proceso

El proyecto PlanesTIC ha contemplado 3 etapas, las cuales se presentan en la gráfica siguiente:



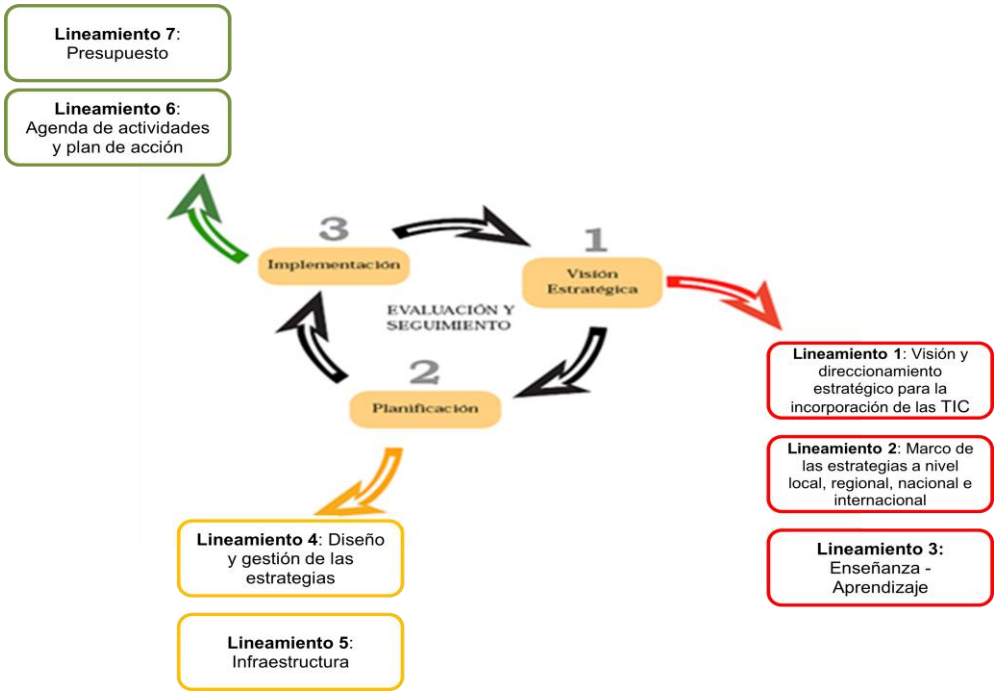

*Gráfica 2: Etapas del proyecto PlanEsTIC*

### ETAPA 1: FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS

Los lineamientos se formularon como orientaciones para las IES, lo que implica reconocer y atender a la esfera de autonomía que las define y reconocer a la vez, la diversidad y particularidad de las experiencias y de los contextos que las enmarcan. Es por ello, que los lineamientos están planteados a manera reflexiones que movilizan hacia la acción, agrupados desde siete dimensiones de análisis que recogen aspectos fundamentales de la planeación estratégica para la incorporación de TIC, desde los marcos pedagógico, tecnológico y organizacional. Se espera que las IES, al acercarse a los lineamientos, puedan encontrar orientaciones que las lleven hacia un ejercicio continuo de planeación estratégica para la incorporación de TIC en sus procesos educativos.

Los lineamientos pretenden orientar el proceso de incorporación de TIC en las IES, con un enfoque de innovación educativa.

Las dimensiones desde las cuales se presentan los lineamientos, permiten recorrer las etapas del proceso de planeación estratégica. Esta relación se presenta en la siguiente gráfica:



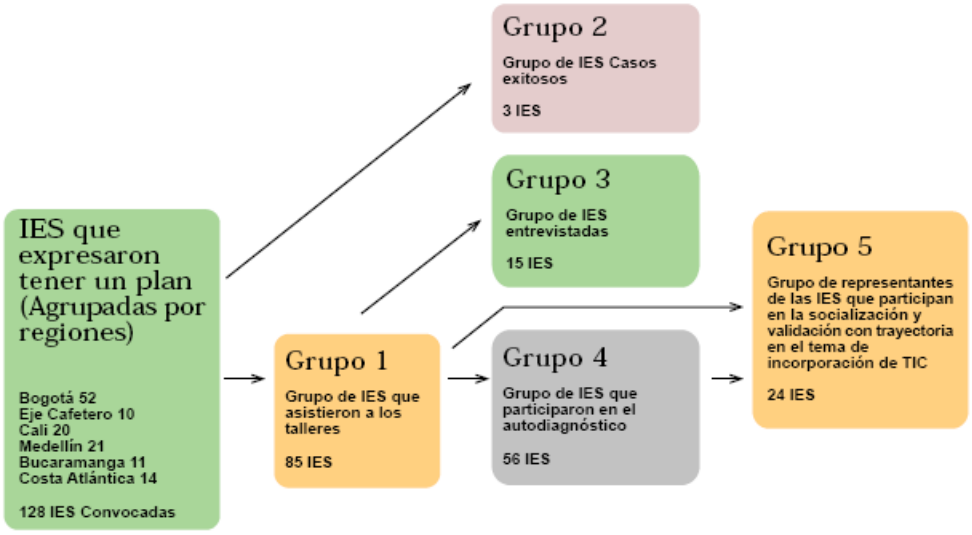

*Gráfica 3: Lineamientos y etapas de planeación estratégica*

***Metodología***

El proceso de diseño de los lineamientos contempló los siguientes momentos metodológicos: Conceptualización, revisión de experiencias nacionales (diagnóstico nacional) e internacionales, definición de los lineamientos, revisión de los lineamientos por expertos nacionales e internacionales y ajustes a los lineamientos.

***Participantes***

En esta etapa participaron 5 grupos de IES en los diferentes momentos.




*Gráfica 4: Grupos participantes en la etapa 1*

***Productos y resultados de la etapa***

Los principales productos de esta fase fueron: 1) La definición de un marco conceptual y contextual que ha guiado el desarrollo de todo el proyecto; 2) Los resultados del diagnóstico realizado; 3) El autodiagnóstico realizado por las IES, el cual permitió identificar el nivel de madurez de las IES en incorporación de TIC en los procesos educativos; 4) La cartilla de lineamientos como instrumento guía para la formulación o fortalecimiento de los planes estratégicos de las IES; 5) El diseño de la estrategia de acompañamiento a las IES interesadas en formular o fortalecer sus planes de incorporación educativa de TIC.

A continuación se presentan algunos de los resultados del diagnóstico realizado en esta etapa:

- Las IES con las cuales se trabajó eran conscientes de la importancia del trabajo con las TIC. Algunas desarrollaron un plan estratégico específico para el tema de incorporación y trabajo con TIC, otras lo incluyeron en el plan institucional de desarrollo, y sólo un grupo reducido aún no lo había considerado en sus planes de desarrollo.

- Los esfuerzos desde los directivos se estaban concentrando en la ampliación de la infraestructura existente.
- Algunas IES contaban con una unidad específica para el manejo de TIC y sus servicios se ofrecían transversalmente para todas las unidades académicas de la institución.
- Existían una consciencia sobre el precario nivel de desarrollo a nivel nacional del trabajo con TIC.
- Las IES que le asignaron un valor estratégico a la incorporación de TIC se habían comprometido con los procesos de capacitación de sus docentes y estudiantes, y por hacer del trabajo en la virtualidad un espacio que generara valor agregado a los procesos enseñanza –aprendizaje.
- Las IES tenían un conocimiento limitado o parcial del trabajo que otras instituciones venían desarrollando en relación al tema de incorporación de TIC.
- En algunas IES existían grupos o personas resistentes a trabajar con TIC, esto sucedía en diversos niveles y en circunstancias muy particulares para cada.

## ETAPA 2: PILOTO DEL ACOMPAÑAMIENTO

Esta etapa tuvo como propósito aunar esfuerzos para el acompañamiento a 28 IES en el proceso de formular o revisar su plan estratégico de incorporación de TIC (PEIT), a partir del uso y validación de los lineamientos formulados en la etapa anterior, así como de la estrategia de acompañamiento diseñada.

El direccionamiento del proceso hizo énfasis en los siguientes aspectos: 1) Integralidad de tres componentes esenciales: planeación estratégica, incorporación de TIC en educación, y enseñanza-aprendizaje, 2) Comprensión conceptual y metodológica de los lineamientos diseñados. 3) Abordaje de los lineamientos como una innovación educativa, 4) Reconocimiento de la autonomía institucional.

### *Metodología*

La estrategia de acompañamiento se desarrolló con los siguientes equipos de trabajo:

**Equipo de coordinación nacional**, encargado del direccionamiento estratégico y la formación en los elementos conceptuales (pedagógicos, tecnológicos y de planeación estratégica) y metodológicos del proceso.

**Equipo de líderes acompañantes,** líderes regionales con fortalezas en temas de incorporación educativas de las TIC y en procesos pedagógicos y de planeación estratégica, quienes acompañan a las IES en la formulación de los planes estratégicos.

**Representantes de las IES acompañadas,** encargados de apropiar la propuesta metodológica y de movilizar el proceso de formulación del plan estratégico en su IES.

**Equipo de trabajo en las IES acompañadas,** equipos interdisciplinarios (pedagogía, tecnología, planeación estratégica) de las IES, encargados de diseñar e implementar las estrategias para avanzar en la formulación de los PEIT.

En el desarrollo del acompañamiento se realizaron las siguientes acciones, en cada etapa del proceso de planeación estratégica:

- **Apropiación conceptual y metodológica de los lineamientos por parte de los líderes.** Jornadas presenciales de trabajo entre el equipo de la Universidad de los Andes y el grupo de líderes acompañantes.
- **Apropiación conceptual y metodológica de los lineamientos por parte de los representantes de las IES.** Encuentros presenciales regionales entre cada líder y los representantes de las cuatro IES que acompaña, en algunos casos el encuentro se dio con el equipo de trabajo de cada IES.
- **Seguimiento al desarrollo del acompañamiento.** El seguimiento se realizó a dos niveles: de parte del equipo de la Universidad de los Andes al grupo de líderes y de parte de los líderes a sus IES acompañadas. Este seguimiento se realizó a través de encuentros virtuales, visitas institucionales, la plataforma planesTIC y la comunicación por otros medios (correo electrónico, teléfono, mensajería instantánea).
- **Socialización de los resultados.** Los resultados del acompañamiento, a nivel de procesos y productos, se socializaron en las IES, en las regiones y en los encuentros generales realizados en Bogotá.

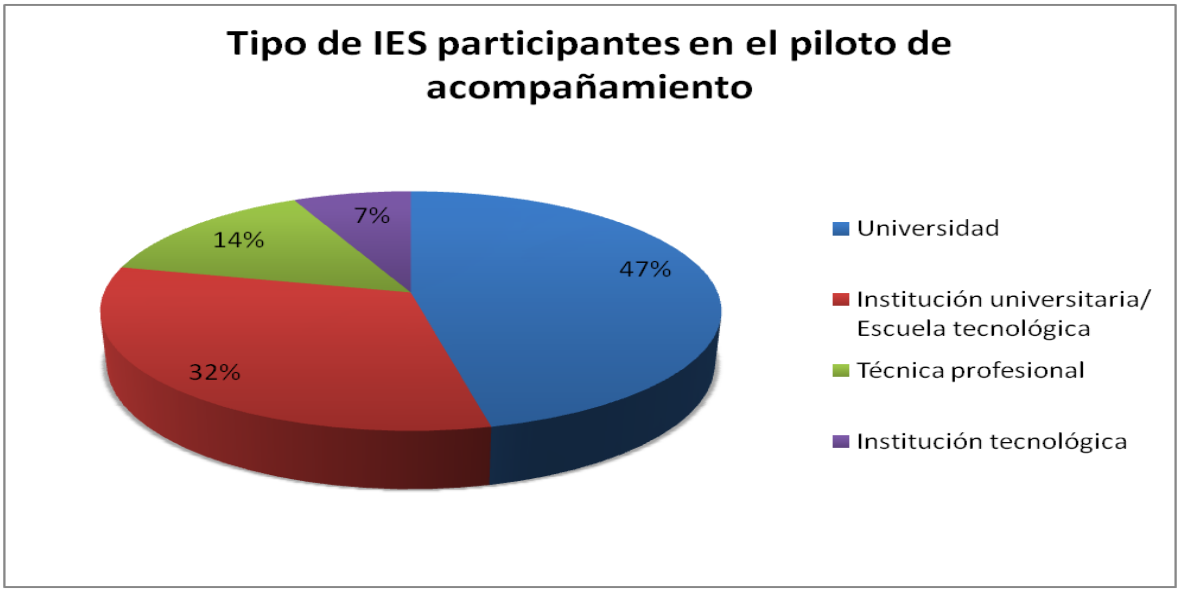
**Estrategia metodológica para la evaluación del piloto**

La evaluación se basó en un proceso sistemático de recolección de información en varios momentos y para diversos fines (mejoramiento continuo, toma de decisiones, evidenciar avances en el proceso, etc.). Se enfoca principalmente en las diferentes etapas por las que cada IES va pasando en la construcción de su PEIT, determinando así el grado de avance que se genera. Las estrategias utilizadas para el logro de los objetivos de la evaluación, se sintetizan en el siguiente cuadro:

| Objetivo | Estrategias asociadas para dar cuenta del objetivo |
|---|---|
| Determinar los perfiles más adecuados para participar en el acompañamiento para la construcción de un plan estratégico de incorporación de TIC, a nivel tanto de instituciones participantes como de líderes que acompañan. | Entrevistas a los líderes para indagar por el perfil de las instituciones y sus equipos.<br><br>Encuesta a las 28 IES para indagar por los perfiles de los líderes. |
| Comprender los procesos que se generan al interior de las IES en la construcción de su plan estratégico de incorporación de TIC. | Relatorías de encuentros presenciales y virtuales con los líderes.<br><br>Entrevistas a los líderes.<br><br>Seguimiento a tres casos de estudio.<br><br>Análisis de los productos asociados a los procesos de las IES estudiadas. |

***Participantes***

En el piloto se conformó un equipo de siete (7) líderes acompañantes, correspondientes a igual número de regiones, con experiencia reconocida en el tema de incorporación de TIC en procesos educativos, cada uno de los cuales apropió los lineamientos formulados, y apoyó el proceso de acompañamiento de 4 IES, para un total de 28 IES acompañadas.




*Gráfica 5: Tipos de IES participantes en el piloto de acompañamiento*

***Productos y resultados***

Los principales productos de la etapa fueron: 1) Los 28 PEIT formulados por las IES acompañadas. 2) Los resultados de la evaluación, los cuales permitieron identificar los perfiles idóneos de los participantes y los factores de éxito y riesgo asociados al proceso. 3) La Wiki PlanesTIC, la cual recoge los aprendizajes, productos y herramientas de la etapa de acompañamiento.

Frente a los resultados de la evaluación del piloto se tiene:

El primer objetivo del piloto se orientó a determinar los perfiles más adecuados para los representantes de las IES acompañadas, para los integrantes de los equipos de trabajo de dichas instituciones y especialmente para los líderes acompañantes del proceso de formulación de los planes.

Dentro de las habilidades identificadas en los líderes acompañantes se resalta la necesidad de generar compromiso de todos los actores involucrados en el proyecto, desde el equipo de trabajo y de las directivas. Por otra parte es fundamental que el líder

sea capaz de reconocer las dinámicas institucionales de las IES y a partir de ello, diseñar estrategias efectivas que movilicen el proceso, respetando la autonomía institucional.

Respecto al representante de las IES acompañada, resulta fundamental que tenga conocimiento de la arquitectura organizacional de su institución y el liderazgo para lograr comprometer a los involucrados en el proceso.

Frente a los equipos de trabajo, el piloto mostró la importancia de conformar grupos interdisciplinares donde las áreas académica, de planeación y tecnológica tuviesen al menos un representante; así mismo, la importancia de un rol directivo de la institución, pues ello permitía agilizar y dinamizar las acciones del proceso

Los siguientes, son algunos de los factores claves de éxito identificados en esta etapa:

Como primer factor de éxito se encontró que el compromiso de cada uno de los representantes y equipos de trabajo de las IES participantes, es fundamental para dinamizar las diferentes actividades del proyecto.

Se encontró que contar con unas instancias de decisión enteradas y comprometidas con el proceso, dinamiza, facilita y fortalece cada una de las acciones y actividades emprendidas en el proyecto de formulación de los PEIT.

Cuando la IES asume el proyecto desde una dimensión institucional y como estrategia para mejorar la calidad educativa, los procesos de formulación e implementación de los PEIT se hacen menos complejos.

Es muy importante socializar los procesos y productos que se obtienen a medida que avanza el proyecto, de esta manera es posible obtener puntos de vista que generen mayor reflexión e ideas que orienten la formulación de los PEIT.

Finalmente, en el acercamiento a las IES participantes, se determinó que la estrategia de acompañamiento fue un factor de éxito para el proceso de formulación de los PEIT en cada una de las instituciones. El sentido orientador de cada uno de los aspectos de la

cartilla de lineamientos, la especificidad y utilidad de las actividades de acompañamiento y la experiencia y apoyo permanente de los líderes regionales en el proceso de elaboración del plan.

## ETAPA 3: ESCALONAMIENTO

Ante los resultados satisfactorios y los aprendizajes de la etapa piloto, así como la demanda de acompañamiento por parte de nuevas instituciones, el MEN ofreció una siguiente fase de escalonamiento del acompañamiento con el propósito de acompañar a 63 nuevas IES en la formulación de sus planes, hacer seguimiento a la implementación de las 28 IES acompañadas en la etapa piloto y consolidar la comunidad PlanesTIC.

El direccionamiento del escalonamiento hizo énfasis en los siguientes aspectos: 1) Crecer con calidad y autonomía. 2) Reconociendo la diversidad de las IES. 3) Basado en un proceso de acompañamiento cercano, orientador y efectivo 4) Con sentido de colaboración regional y entre regiones (comunidad).

### *Metodología*

Para asegurar la calidad en el escalonamiento del acompañamiento, se estructuró el sistema de aseguramiento de la calidad, a partir de cuatro componentes dentro de los que se han definido una serie de aspectos a cuidar; estos componentes son:

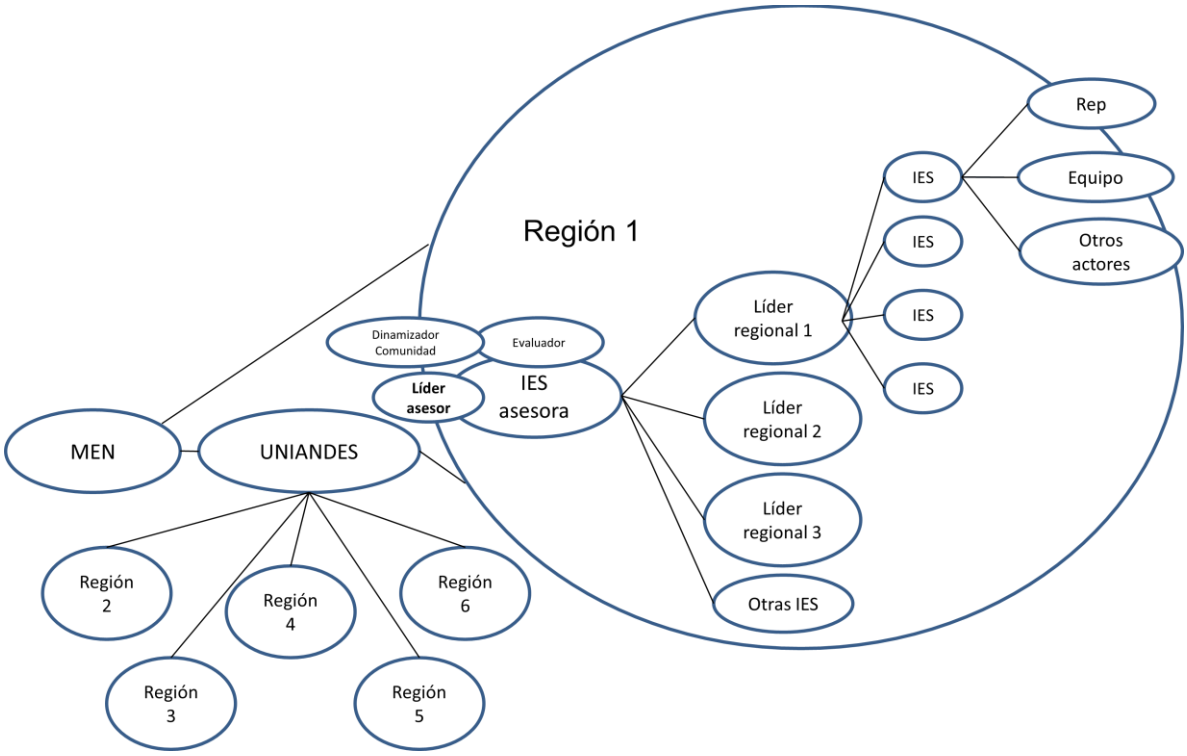
- Calidad en los procesos de la estrategia de acompañamiento.
- Calidad en los productos.
- Calidad en las etapas del proceso.
- Calidad en los aspectos transversales del proyecto.

### *Participantes*

La estrategia de acompañamiento en el escalonamiento, se desarrolla con el fortalecimiento de las regiones, a través de la participación de 6 instituciones líderes, quienes jugaron el rol de IES asesoras regionales, con equipos conformados por: líder asesor, evaluador y dinamizador regional y un equipo de 16 líderes acompañantes

regionales. Cada líder acompañante estaba encargado de apoyar a 4 IES en el proceso de formulación de los planes.

La siguiente gráfica presenta la estructura organizativa de los equipos que participaron en la etapa:




*Gráfica 6: Estructura organizativa de los equipos en la etapa de escalonamiento*

***Productos y resultados***

Los principales productos de la etapa fueron: 1) Los 63 PEIT formulados por las IES acompañadas. 2) Los resultados del sistema de aseguramiento de la calidad. 3) Los resultados de seguimiento a las IES implementadoras. 3) La comunidad PlanesTIC como plataforma de apoyo a las subcomunidades de IES interesadas, acompañadas e implementadoras.

A continuación se presentan algunos resultados los tres últimos productos mencionados:

**Frente al aseguramiento de la calidad**

Los resultados obtenidos muestran que cada uno de los componentes conceptuales y metodológicos fueron apropiados en gran medida, tanto por los líderes acompañantes, como por los representantes e integrantes de los equipos de trabajo.

En la mayoría de regiones, los equipos de trabajo fueron conformados de forma interdisciplinaria desde las áreas tecnológica, de planeación y de pedagogía; ello posibilitó diferentes puntos de vista en el proceso formulación de los PEIT.

Para los involucrados en el proyecto PlanEsTIC, las estrategias y procesos diseñados para el acompañamiento fueron fundamentales para lograr la calidad esperada en el proceso de formulación de los PEIT. Los actores destacaron los encuentros presenciales como una estrategia fundamental para la apropiación conceptual y metodológica del proceso, los encuentros virtuales como forma de seguimiento continuo a las actividades y las visitas institucionales como el momento de obtener retroalimentación oportuna y contextualizada. La realización de cada uno de estos procesos orientó la estructuración de cada producto con altos niveles de calidad.

Por último, frente a la calidad de los productos, tanto líderes asesores, como instituciones acompañadas, coincidieron en afirmar que en general los PEIT formulados por las instituciones fueron de calidad y cumplieron con los criterios del sistema de aseguramiento de calidad.

**Frente al seguimiento a la Implementación**

Esta experiencia mostró que las IES participantes, a pesar de la gran diversidad a nivel institucional, son capaces de movilizar procesos internos organizacionales para potenciar el uso de la tecnología con fines educativos y no solo administrativos. Algunas de las tendencias que muestra el seguimiento a la implementación de estas IES son:

Varias de las ellas lograron integrar el PDI que se tenía (o se estaba formulando) con el PEIT construido, lo cual aseguró coherencia y viabilidad del proceso.

En varias IES el apoyo de las directivas logró movilizar presupuestos, creación de unidades especializadas de apoyo en lo virtual y quizás lo más importante, la continuidad del proyecto asegurando un equipo de base en la institución.

Se encontró una tendencia a levantar diagnósticos sobre competencias de docentes en el uso de TIC. De igual manera, hay cada vez una mayor oferta –tanto para profesores como estudiantes- de cursos o espacios de apropiación educativa de las TIC.

**Frente a la construcción de una Comunidad**

Desde el inicio del proyecto se presentó como un gran reto, lograr conformar una comunidad de práctica integrada por las instituciones de educación superior interesadas en el tema de planeación estratégica del uso educativo de las TIC. El reto fue aún mayor, considerando las particularidades de estas instituciones que se asociaban a una cultura de no participación en espacios abiertos de encuentro y colaboración. La estrategia para enfrentar este reto fue entonces ofrecer la comunidad PlanEsTIC como un espacio de apoyo (con un carácter informativo y de seguimiento) a los procesos institucionales de formulación de planes estratégicos, para luego, de acuerdo a las necesidades que fueron surgiendo producto de las interacciones entre los distintos actores del acompañamiento (entre instituciones a nivel regional y nacional, instituciones con su líder acompañante e instituciones con su IES asesora), ofrecer nuevos espacios que facilitaran la comunicación entre los integrantes de la comunidad, y que promovieran el intercambio de experiencias con el fin de fortalecer, a partir de estos aprendizajes, los procesos institucionales y como producto de esto, el conocimiento regional y nacional.

Aunque aún hay un camino por recorrer en el tema de la consolidación de la comunidad PlanEsTIC, se reconoce que se han dejado unas bases para que las instituciones puedan seguir interactuando y fortaleciendo su práctica como producto de estos espacios de encuentro. El haber logrado que las instituciones se reconozcan como parte de grupos (con sus líderes acompañantes), equipos regionales (con las instituciones, líderes y asesores de su región) y subcomunidades (instituciones interesadas, aquellas que están formulando su plan, y aquellas que lo están implementando), es un paso importante en la consecución de esa identidad y compromiso mutuo, que se consideran factores claves de

éxito en una comunidad de práctica. El reto siguiente es lograr que estas interacciones se mantengan y que las actividades y espacios de encuentro que se generen, ya sean presenciales o virtuales, sincrónicos o asincrónicos, conserven la calidad y el sentido, de manera que la participación en la Comunidad siga constituyendo un valor agregado que apoye el fortalecimiento de los procesos al interior de las instituciones.

## *CONCLUSIONES GENERALES*

La implementación del proyecto PlanEsTIC ha dejado como resultado lecciones aprendidas que aportan tanto al tema de planeación estratégica de incorporación educativa de las TIC en las instituciones de educación superior del país, como al tema de conformación de comunidades de práctica integradas por instituciones de educación superior. A lo largo de tres años se ha ido consolidando una red integrada por asesores, líderes e instituciones que han aportado al tema de planeación de incorporación de TIC, favoreciendo no solo el fortalecimiento de los procesos al interior de las instituciones, sino también enriqueciendo los aprendizajes tanto a nivel regional como nacional.

### ¿Qué aprendizaje se han derivado de PlanEsTIC?

Las líneas de *Aseguramiento de la calidad* y *Seguimiento a la implementación*, contempladas en el proyecto, han involucrado un acompañamiento y seguimiento cercano a las instituciones que han emprendido el proceso de formular e implementar sus planes estratégicos de incorporación de TIC. Ese acercamiento a las experiencias institucionales ha permitido identificar factores claves de éxito y de riesgo, algunos de los cuales se mencionan a continuación.

Por una parte, el acompañamiento mostró que las IES que han pasado por un proceso de planeación estratégica con un enfoque de innovación educativa, pueden orientar de una mejor forma sus procesos de enseñanza-aprendizaje; en efecto, productos tales como el diagnóstico institucional, les permitió conocer su entorno y construir visiones adaptadas a sus contextos y necesidades, haciendo de la incorporación de las TIC algo mucho más estratégico.

La plena disposición y apropiación del proyecto por parte de las directivas, así como la posibilidad de alinear el plan estratégico de incorporación de TIC con el PEI, también resultó ser uno de los factores claves para el éxito de la implementación en las instituciones. Respecto a este último punto, uno de los líderes del proyecto menciona que "Una de las labores importantes de este proyecto es que las instituciones vieron la necesidad de crear planes propios para un área tan estratégica como lo es la educación con TIC"; de modo que lo que ocurre actualmente es que las IES han empezado a ver el PEIT como un elemento importante para el desarrollo de su plan general y no solo como un capítulo aislado.

Otro elemento a destacar y que se ha convertido en un marco de referencia para las instituciones interesadas en el tema, es la cartilla de lineamientos para la formulación del PEIT, construida en el marco del proyecto. Esta cartilla fue valorada como una herramienta importante que promovió un proceso reflexivo en las instituciones, de manera que las estrategias y acciones contempladas en el plan estuvieron siempre enmarcadas por el horizonte definido por la institución al formular su Visión. La definición de una estrategia y desde ahí la construcción de un plan de acción resultó esencial para que las instituciones planearan lo que querían hacer en lugar de emprender acciones aisladas sin una mayor reflexión.

**¿Qué se ha logrado en cuanto a la conformación de comunidades de práctica?**

Como se pudo ver a partir del diagnóstico inicial que realizó el MEN hace tres años, la tendencia en ese momento apuntaba hacia la no cooperación entre las IES del país en términos de alianzas y posibilidades de apoyo para la incorporación de las TIC. Hoy, luego de implementado el proyecto PlanEsTIC, se puede ver cómo esa tendencia se ha transformado no solo por algunas de las acciones de las instituciones implementadoras, sino por la conformación real de una Comunidad sobre el tema. Como consecuencia del proyecto, se han empezado a tejer redes de apoyo en las diferentes regiones, en las que se han conformado espacios de encuentro y colaboración que permite enriquecer los procesos institucionales y crear nexos con otras instituciones para favorecer la implementación de los planes y para fortalecer el tema a nivel regional.

El reto ahora es lograr la sostenibilidad de esos espacios de interacción y colaboración que se han ido generando tanto a nivel presencial como virtual, de manera que las nuevas instituciones puedan unirse a las redes regionales y aprender de las instituciones que a lo largo de estos tres años han ido aportando al tema desde sus conocimientos y experiencias.

## *BIBLIOGRAFÍA*


**BATES, A.** (1999). The impact of a new media in a academia knowledge. Burda Medien Envisioning Knowledge – from Information to Knowledge February 3rd – 4th, 1999 Munich.

**BATES, A.** (2001). "Afrontar el reto tecnológico en los centros universitarios e institutos". En Cómo gestionar el cambio tecnológico". Barcelona. Gedisa.

**BATES, A. (2004).** Enseñar al profesorado cómo utilizar la tecnología. Buenas prácticas de instituciones líderes. Ed. UOC Barcelona.

**CARNOY, M.** (2004). "Las TIC en la enseñanza: posibilidades y retos". En: Lección inaugural del curso académico 2004-2005 de la UOC (2004: Barcelona). UOC. Disponible en <http://www.uoc.edu/inaugural04/dt/esp/carnoy1004.pdf >

**DUART, J, LUPIAÑEZ, F.** (2005). Monográfico LAS TIC EN LA UNIVERSIDAD: estrategia y transformación. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). [artículo en línea]. UOC. Vol. 2, No 1. [Fecha de consulta: 15/11/2007]. http://www.uoc.edu/rusc

**DUART, J.M; SANGRÀ, A**. (2000). "Formación universitaria por medio de la web: un modelo integrador para el aprendizaje superior". A: DUART.; SANGRA, A. (comps.) Aprender en la virtualidad. Barcelona: Gedisa

**EPPER, R ; BATES, A.** (2004). Enseñar al profesorado cómo utilizar la tecnología. Barcelona. Editorial UOC.

**GALVIS, A. (2007).** Pensamiento Estratégico: Manera Proactiva de asumir los retos de una organización. Adaptado de Galvis (1997) Capítulo 2 de Usos estratégicos de Infromática. (mimeografiado)

**SANGRÁ, A. GONZÁLES, M**. (2004). La transformación de las universidades a través de las TIC: discursos y prácticas. Editorial UOC. Barcelona. P.95

**SALINAS, J**. (2004). "Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria". Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). [en línea]. UOC. Vol. 1, nº 1. [Fecha de consulta: 10/11/2007].Disponible en: http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/salinas1104.pdf. p. 2.

**SIGALES, C** (2004). "Formación universitaria y TIC: nuevos usos y nuevos roles". Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). [artículo en línea]. UOC. Vol. 1, n 1. [Fecha de consulta: 10/11/07].
<http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/sigales0704.pdf>