

# Proyecto de Desarrollo y Plan de Trabajo 2015-2019

---

Roberto Román González





## **Tabla de contenidos**

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Necesidad del Consejo Académico de Producción</b>	<b>4</b>
<b>Las Plataformas de producción y publicación de contenidos</b>	<b>5</b>
<b>Enseñanza en línea</b>	<b>7</b>
Distribución de contenidos para docente y discentes en ambientes abiertos	8
<b>RADIO Y TELEVISIÓN en la UNED</b>	<b>8</b>
<b>Innovación</b>	<b>11</b>
Unidades didácticas y materiales escritos	13
Piloto de reorganización	14
<b>Acuerdo de Mejoramiento Institucional</b>	<b>15</b>



## Introducción

La persona a cargo de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos (DPMD) a partir del 2015 debe estudiar con el mayor cuidado las consideraciones de desarrollo que permitan ver el sistema productivo, en su conjunto, como una industria profesional del conocimiento: una industria altamente especializada en lo educativo y con un volumen de entrega adecuado a las necesidades de oferta de contenidos académicos de calidad de la institución, lo que equivale a un ente tecnológicamente avanzado en manos de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).


Esas consideraciones parten de los criterios siguientes:

En primer lugar, los *Lineamientos de Política Institucional 2015-2019*, que en su sección sobre los materiales didácticos lanza una serie de preguntas a modo de inquietudes, y cuya correcta resolución propiciará el buen funcionamiento del ente productor académico y, por ello, de la UNED como un todo.

En segundo lugar, las *Perspectivas tecnológicas: Educación Superior para América Latina 2013-2018*, documento programático que nos ofrece un análisis regional del *Informe Horizon NMC*, abordan la idea de que en los próximos cuatro años viviremos bajo una incidencia exponencial de las tecnologías emergentes en la educación, y de manera especial en la educación superior.

Esas tendencias en un año o menos se orientan a la especialización del aprendizaje en línea, los contenidos abiertos, el uso cada vez más habitual de los medios sociales a disposición de los cursos y la apropiación de los entornos colaborativos. De dos a tres años hacia el futuro inmediato, América Latina como región –indica el Informe–, se verá cada vez más inmersa en el aprendizaje móvil, la realidad aumentada, el aprendizaje personalizado y la analítica de aprendizaje, tema que nos importa por su utilidad para la academia. Y en un marco de mayor plazo, que los observatorios sitúan entre cuatro a cinco años a partir del 2013, las organizaciones de educación superior han de fomentar el aprendizaje autónomo, la Internet de las cosas –particularmente atractiva para las carreras de tecnología–, los laboratorios virtuales y la impresión en 3D.

Un programa de trabajo por ejecutar en cuatro años, para orientar las acciones en la DPMD, tiene que considerar los posibles desarrollos que estas iniciativas e innovaciones nos proponen. Con ese espíritu están orientadas las propuestas que siguen, las cuales dan razones sobre el mejor modo de pensar el sistema productivo para facilitar la implementación de nuevas tecnologías y elaboración de materiales novedosos en un ambiente organizacional adecuado; se expone la necesidad de disponer de un *Consejo Académico de Producción* para atender en exclusiva la línea didáctica de la UNED; aborda el tema del *desarrollo de las plataformas de producción y publicación de contenidos*, que es un asunto en el que se ha venido trabajando, y damos una personal valoración sobre el tema de la *radio y la televisión en la UNED*, en tanto constituye un




área que reclama precisiones, la innovación y el muy importante tema de las unidades didácticas y los materiales escritos, la reorganización y al final, algunas consideraciones sobre el Acuerdo de Mejoramientos Institucional (AMI).

Somos conscientes de que hay muchos otros temas relevantes que exigen atención, pero nos hemos limitado a desarrollar propuestas sobre los citados por considerar que su atención requiere el apoyo de las autoridades universitarias. ¿Por qué? Porque implica, además, transformaciones estructurales e implementación de prácticas acordes a una docencia a distancia mediada, ya no solo por canales físicos y analógicos, sino que también inserta en las redes de información y comunicación digitales.





### **Necesidad del Consejo Académico de Producción**

Es necesario crear un órgano regulador que vele por la pertinencia de las publicaciones académicas en cualquier medio.

Es compleja la decisión de producir, en cualquiera de los medios disponibles, ya sean textuales (digitales o impresos), audiovisuales o multimedia, si no se dispone de un Consejo Académico de Producción subordinado a la Vicerrectoría Académica, que filtre con criterio académico la alta demanda de cátedras y escuelas por medio de una mirada proporcionada por un grupo profesional interdisciplinario, el cual estará conformado por funcionarios de la academia, tanto sector docente como de las áreas productivas de la DPMD. Tal participación releva al director de Producción de Materiales Didácticos de decisiones individuales, que en la práctica deben ser colegiadas y respaldadas por un equipo de especialistas seleccionados por la academia universitaria.



Un Consejo que conozca las necesidades de mediación, las posibilidades de los lenguajes disponibles para la producción, las capacidades en las distintas líneas productivas y el posible recurso humano y financiero implicado en la elaboración de los materiales, que valore la necesidad y el esfuerzo financiero, el tamaño de la demanda en curso y posibilidades de respuesta del sistema de acuerdo con las necesidades didácticas, los recursos profesionales, tecnológicos y económicos disponibles.



En el proyecto de trabajo presentado por mi persona para el periodo 2011-15, hice esta afirmación adicional al tratar el tema del Consejo de Académico de Producción: “Ahora lo que se requiere es conocer puntualmente la demanda total, asignatura por asignatura, definir las prioridades y producir los materiales necesarios con la mayor calidad a través de las nuevas tecnologías, aprovechando al máximo el potencial de las redes sociales.” El tema de la publicación en línea y mediante redes sociales no se ha podido ampliar a todos los géneros de materiales didácticos por falta de recursos que actualmente comienzan a facilitarse. Entonces, cualquier nuevo mandato debiera trabajar en

este rubro para llegar hasta poblaciones diversas conectadas a las redes.

La estrecha relación existente entre la forma de producción y publicación de los contenidos, haciendo distinción entre los que se dispensan de manera pública y aquellos que se restringen a un determinado grupo de estudiantes (respetando los derechos de los autores en ambos casos), es un asunto pendiente de precisión que también deberá ser atendido por el mandato que asumirá la responsabilidad de dirección a partir del 2015.

## Las Plataformas de producción y publicación de contenidos

Acerca de las plataformas de servicio disponibles, se requiere una implementación que garantice su utilidad para crear, publicar, distribuir, promocionar y medir. Esto ya es posible gracias a la convergencia de medios digitales en un solo sistema. Nuestras plataformas de publicación y de creación de contenidos exigen atención para su modernización y desarrollo, de acuerdo con los intereses de la academia y de los estudiantes.


Los funcionarios de la UNED y de la DPMD son especialistas en educación y en producción, no en informática; por eso, es necesaria la intervención externa. Un programa de trabajo para la acción, con presupuesto destinado, es de urgencia, por cuanto la entrega de la docencia vía publicación en línea, cada vez más pasa por procesos digitales que están integrados a los de producción. Disponer, a partir de la integración de plataformas, de información en tiempo real, sobre resultados de lo producido: su accesibilidad, su utilización y valoración con respecto a la calidad es indispensable.

No es posible producir oportunamente sin:

- a. Los datos analíticos que nos facilite la toma de decisiones.
- b. El conocimiento puntual del público meta al que estamos dirigiendo los contenidos.
- c. La supervisión controlada de los diferentes momentos y las etapas del proceso productivo.

Los tres son temas relevantes en tanto nos permiten conocer el impacto del resultado del trabajo; es decir: su calidad final sería validada por el retorno de opinión de los usuarios. Dicha iniciativa incluye la supervisión durante la gestión de producción y es parte esencial de una sistematización automatizada de los procesos y de la actividad productiva que aún no hemos alcanzado. En esta acción, es relevante trabajar a fin de optimizar el sistema. Para el 2015, la empresa externa *Consulting Group* desarrolla un software que facilita sistematizar la gestión productiva de PROMADE.

Este contexto tecnológico que aporta a la trazabilidad y rendición de cuentas tiene como contrapartida e implicación en la oferta docente todo un universo, el cual la UNED ya ha



comenzado a explorar; pero queda aún mucho por afianzar, investigar e implementar. Por ello, se podría analizar desde dos dimensiones: la enseñanza en línea (formal y abierta) y la distribución de contenidos audiovisuales.



Al ser la UNED un modelo de educación a distancia, cuya oferta está siendo soportada en un medio tecnológico como la plataforma Moodle, es necesario que se canalicen los recursos necesarios para brindar a los usuarios (estudiantes y profesores) las condiciones y calidad necesarias para la ejecución exitosa del proceso educativo. Actualmente, el Programa de Aprendizaje en Línea (PAL) contempla entre sus principales acciones el proceso de migración de la oferta en línea de la UNED a la versión de Moodle 2.5, en un contexto de trabajo colaborativo con la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones (DTIC) para que a partir del 2016 Moodle se convierta en la plataforma única institucional. Así, aspiramos a un software libre, en desarrollo de acuerdo con nuestras necesidades.

A partir de este proceso de migración, es obligatorio que la institución cuente con un plan de sostenibilidad de forma que a los usuarios de esta plataforma se les garantice acceso permanente y calidad en los procesos educativos que en ella se efectúan. Se recomienda que desde ambas instancias (DTIC-PAL), se especifiquen los requerimientos para desarrollar esa propuesta, en un plazo ejecutable no posterior a noviembre del 2015, para que al iniciar el 2016 con las actividades académicas, el referido plan de sostenibilidad acompañe a Moodle en su desarrollo como plataforma institucional.

El uso de las LMS en la UNED hace tiempo dejó de ser un piloto para convertirse en un recurso masivo. Tal hecho ha acarreado una serie de necesidades de producción, además de la gestión propia de los cursos en línea. Se trata de una producción relacionada con materiales interactivos, objetivos de aprendizaje o módulos de contenido, desarrollados a la medida de cada curso y que se proponen enriquecer la experiencia educativa, que una vez está en internet, las posibilidades de conjunción de imagen, sonido, texto e interactividad se vuelven elementos fundamentales de la experiencia educativa, y que constituye una justa transformación del salón de clases a experiencias virtuales de educación a distancia.

En esta acción, se han perfilado nuevas dinámicas de trabajo en que el Programa de Producción Electrónica Multimedial (PEM) y el PAL establecen sinergias de labores y saberes, en beneficio del estudiante. Según estos recursos se vuelvan más complejos, otros actores como el Programa de Producción de Material Audiovisual (PPMA) también son requeridos por sus especificidades de uso y recursos del lenguaje audiovisual.



## DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS PARA DOCENTES Y DISCENTES EN AMBIENTES ABIERTOS

Se trata de un tema relevante por cuanto la UNED es una institución que trabaja con fondos públicos y cumple una función social muy estimada y que, a nuestro juicio, debe ser una cuestión atendida desde sus múltiples aristas:

- a. ¿Tal práctica beneficiaría la imagen y la función social de la UNED y reforzaría nuestra identidad institucional en un marco más amplio de universidades del Estado de Costa Rica?
- b. ¿Interesa a la UNED de Costa Rica trabajar en esa dirección y resolver las limitaciones tecnológicas de producción, de publicación de contenidos audiovisuales, multimedia y textuales, y en general de comunicación con grandes masas de interesados en el marco de virtualización que estos propósitos sociales demandan?

Si así fuera, entonces la DPMD tendría que participar conjuntamente con la DTIC en la oferta académica de la UNED para cursos de acceso libre, y con la Dirección de Internacionalización de la Vicerrectoría de Planificación, en un proyecto conjunto, quizás de largo plazo, para facilitar esta acción bajo la dirección de la Vicerrectoría Académica.

En nuestra opinión es posible y, además, para un periodo entre 2015 y 2018, deberíamos trabajar opciones de *Open Course*, siempre a partir de lo mismo que ofrecemos en carreras. Y aunque no se logren en todas las disciplinas, al menos en aquellas en las que existan condiciones apropiadas, vale la pena dar luz verde a la iniciativa en una escala mayor que la que podríamos plantear como experimental. Dicho lo anterior, una intención sobre este asunto queda por precisar y obviamente se requiere autorizaciones para la ejecución. En el PAL recaen las principales tareas para materializar la iniciativa. No obstante, la práctica ha indicado ya que los cursos en línea son mucho más que la oferta de un ambiente: es generación de contenidos, interactivos, multimediales y audiovisuales, que antes de suplir la experiencia presencial, potencian un nuevo ambiente de aprendizaje.



### **RADIO Y TELEVISIÓN en la UNED**

Como institución educativa, lo estratégico está en la producción de contenidos pues la naturaleza, de un lado de la actividad docente y de otro estudiantil, obliga más a la disposición de materiales pertinentes que a su distribución por onda abierta tal y como lo hace el Sistema Nacional de Radio y Televisión (SINART) o las radios y televisoras privadas. Esto a razón de que las condiciones mismas del estudiantado de la UNED tienen en la sincronía, propia de los medios de comunicación tradicionales, radio y televisión, un obstáculo a la autogestión del tiempo de estudio, elemento



clave de la educación a distancia. Por tanto, radio y televisión abiertas deben ser vistas en su contexto de difusión cultural, de educación abierta, antes que de canales de distribución masiva de contenidos didácticos para la población estudiantil de la UNED.


La claridad en esto es fundamental por los costos asociados con la instalación y mantenimiento de una red de transmisión, y por la generación de contenidos para una parrilla diaria. El movimiento hacia la virtualización del aprendizaje a distancia, el crecimiento en la cobertura de servicios de internet y la más tradicional, pero no por eso menos eficaz, distribución de materiales físicos, garantizan el acceso a los contenidos académicos producidos por la UNED a su población estudiantil. En esto no hay traición a los principios fundacionales de la institución, sino una responsabilidad de claridad, uso racional y pertinente de los recursos disponibles en la universidad.

El reto fundamental está en incrementar la cantidad de materiales de calidad, disponibles para los estudiantes. La distribución de los recursos didácticos por radio y televisión abierta es una solución del siglo XX a una realidad de acceso a medios que se han modificado dramáticamente en el siglo XXI. De este modo, no se pretende desdeñar el potencial valor de la radio y la televisión; pero sí se debe precisar, en función de los objetivos institucionales, que el valor didáctico está en el lenguaje audiovisual y su aporte a los procesos educativos.

En el siglo XXI existen múltiples canales para este lenguaje y la inversión de la UNED deberá ir enfocada en aquellos que son asincrónicos y, ante todo, que le permiten al estudiante un mejor control de su uso: pausar, repetir y reproducir en el momento y lugar más idóneo según sus obligaciones, situación geográfica y horario de estudio. Es decir, el vídeo y audio bajo demanda o entregado en formato físico. Adicionalmente, es preciso indicar que esta vía de entrega (internet) para los materiales bajo demanda es la misma que permite el acceso a los cursos en línea y recursos multimediales e interactivos, razón de más para considerar que una inversión en la equidad del acceso a tal medio es mucho más integral con respecto a los diversos lenguajes y ambientes de entrega de la docencia a distancia.

Para la entrega de contenidos culturales y educativos destinados a un público general y como respuesta también a otro de los principios fundacionales de la institución, la educación continua y la promoción de la cultura, la estrategia debe ser la colaboración y los convenios con instancias públicas nacionales que ya cuentan con redes de transmisión de radio y televisión abiertas. Esto porque la experiencia ha demostrado que puede haber un trabajo colaborativo y propositivo con estas contrapartes; pero, además, porque la UNED tiene a su disposición el canal o los canales, sin tener que acarrear las costas de infraestructura de transmisión o la presión de la producción para una parrilla de al menos ocho horas de programación fresca diaria.

Esta nueva perspectiva a propósito de la distribución de contenidos tiene un asidero en dinámicas actuales con datos cuantitativos. Desde mediados del 2014, el PPMA ha buscado constantemente




la forma de actualizar sus plataformas de servicios a los estudiantes y al público general. Con más de 3 millones de materiales consultados desde su apertura hace cuatro años, y casi 3 mil recursos de audio y video, Audiovisuales en Línea ha demostrado su pertinencia y hoy se plantea su renovación para garantizar que sus servicios hagan el mejor uso de las herramientas tecnológicas, consolidando la equidad de acceso a los materiales didácticos.

Esta experiencia de distribución también es replicada por el Programa de Videoconferencia y Audiográfica (VAU). Se han buscado consistentemente los mecanismos para que se pueda aplicar a la distribución de material multimedia y unidades didácticas. Esto a razón del uso masivo que tienen los sistemas de aprendizaje en línea y, con ello, el necesario desarrollo paralelo y complementario de los demás servicios de mediación de la entrega de la docencia.


Para la entrega de textos en línea la UNED, vía Dirección Editorial, DPMD, DTIC, OFIDIVE (Oficina de Distribución y Ventas), entre otros actores, vienen estudiando adquirir un sistema que garantice el control adecuado de los derechos de autor (DRM); gestión bastante avanzada.

La perspectiva que lleva a buscar un fortalecimiento de este medio de entrega de contenidos (internet) es que en su uso el estudiante puede disfrutar de la asincronía y la interactividad. A sabiendas de que esfuerzos institucionales por democratizar el acceso a dicho medio, también les abre puertas a todo otro universo de experiencias educativas y recursos didácticos, en que el pensamiento crítico es una herramienta clave para dinámicas de investigación y análisis comparativo de datos, lo cual fomenta a la vez procesos de creación de contenidos e interacción.




La modernización de nuestros servicios de disposición de contenidos y la lógica de consumo de internet conllevan, por un lado, a buscar mecanismos para que el peso del desarrollo tecnológico, almacenamiento de archivos y su distribución no recaiga sobre la institución, toda vez que existen recursos gratuitos externos que debemos aprovechar y que no vulneran los bienes públicos de los cuales somos garantes.



Por otro lado, el consumo también replantea la necesidad de múltiples direcciones para acceder a los recursos didácticos, cuando estos comparten un mismo lenguaje, y su mejor disposición en mediatecas únicas, con sistemas de búsqueda por palabra clave, título y código de asignatura.



Asimismo, estas respuestas deben incorporar, con las posibilidades tecnológicas del momento, características idóneas como la portabilidad, movilidad y estabilidad del servicio.



Lo que corresponde a la luz del próximo encendido digital de la televisión nacional es determinar el mecanismo más eficaz para que cada pantalla del país se pueda transformar en un receptor de los materiales UNED, mediante un *hardware* que funcione de puente entre los servicios de transmisión sincrónica de televisión y el acceso a internet. Aquí justamente confluirían las ventajas asincrónicas de internet con la presencia masiva de aparatos de televisión, pensando esa televisión más como

una multipantalla, transformándola de su función pasiva de consumo a una plataforma interactiva de gestión del conocimiento bajo demanda.

## Innovación


Ahora hay que retomar el reto fundamental indicado en el apartado anterior: la producción de contenidos. No importa el canal, la labor institucional pasa ante todo por la producción, y la producción solo surge del trabajo interdisciplinario de los profesionales de la UNED. Entonces, se debe ver que un mayor volumen de producción se alcanza con el aporte de la DPMD, pero también de las Escuelas.

Aquí merece estudiarse debidamente la cantidad de materiales frescos que requiere anualmente la institución y a cuánto equivale esto en tiempo de especialistas en contenido o autores (que aportan las Escuelas o se contratan externamente de acuerdo al material por producir) y productores académicos (que aporta la DPMD, ya sea para unidades didácticas, productos audiovisuales, multimediales o gestión de cursos en línea). Esta relación además de incrementar la producción deberá ir orientada a la alfabetización en medios y capacitación en el uso de los diferentes lenguajes de mediación con que cuenta la UNED para los docentes.

Hay evidencias de que la organización del sistema reclama estudio y modificaciones sustantivas. Así consta en las sugerencias de un diagnóstico incluido en el Plan Académico para el quinquenio 2016-2020.

En la medida en que los medios de comunicación escritos y no escritos se posicionen cada vez más entre las nuevas generaciones y se vuelvan mucho más cercanos a todos los sujetos involucrados en el proceso educativo, debido al cambio generacional que estamos viviendo, el sistema productivo de la DPMD en su conjunto deberá modernizarse, ya que con el paso del tiempo ha pasado de un sistema tecnológico y operacional analógico, instalado en la UNED al finalizar la década de los años 70 del pasado siglo, a otro absolutamente digital cuarenta años después. Tal modernización implica que la estructura administrativa de la dirección, que actualmente está organizada por programas independientes, migre a un sistema que se integra por procesos.

Es de tal envergadura este tema que sin una adecuada estructura administrativa y tecnológica no es posible asumir con ventaja los cambios que nos ofrecen las inversiones en curso, en aras de facilitar el progreso que esperamos del desarrollo tecnológico y de la innovación. A fin de cuentas, hay que aceptar que la innovación y el desarrollo nos han cambiado la forma de producir y también de distribuir el conocimiento.




Una organización *productiva* como la actual -basada en oficinas y no en procesos- no responde a las exigencias de instancias que reclaman de análisis de flujo, integración, trazabilidad de las acciones productivas por etapas, datos analíticos de costos y conocimiento detallado de la productividad de los actores implicados en las producciones.

El uso cada vez más frecuente de recursos audiovisuales y la virtualización de cursos en plataformas LMS, así como la interactividad, aumentarán la presión de nuestra población estudiantil por una mayor cantidad de producción en formatos y lenguajes distintos al ofrecido solamente por el texto escrito. Tal demanda reclama de análisis sobre la optimización del PPMA, el PAL, el PEM y VAU. Sin lugar a dudas, el texto escrito, impreso o digital, seguirá siendo lo que hasta ahora en la UNED: un recurso con el que trabaja permanentemente la academia.

No obstante lo logrado por el texto impreso en cuyo eje encontramos los mensajes audiovisuales y la capacitación en su creación y uso, que tendrá a un docente más empoderado, más claro en la pertinencia, posibilidades e impacto de estos recursos en el ambiente educativo y también con una mayor orientación hacia la función de *prosumidor* (consumidor y creador) con la transformación que esto podrá tener en las dinámicas diarias de interacción y función futura del tutor.

Por parte de los productores audiovisuales, en este particular, la cercanía y trabajo colaborativo necesariamente los sensibilizan con respecto a las necesidades del docente, del estudiante y las realidades de la educación a distancia. Pues solo el trabajo interdisciplinario permitirá ir desarrollando de manera conjunta –producción de materiales-docencia-investigación-extensión– las respuestas adecuadas a las situaciones cambiantes del contexto social y tecnológico en que se desarrolla la población estudiantil.

Esta interacción docente –en el caso audiovisual visto como especialista en contenidos y propuesta su evolución hacia *prosumidor*– con la producción audiovisual, reafirma la necesidad de reorganización interna, en aras de garantizar la calidad y aumentar las posibilidades de producción. Orientándose en procesos y lenguajes antes que en canales o medios de distribución, se debe avanzar en una nueva configuración de la estructura administrativa de la producción de materiales audiovisuales e interactivos y sistemas de comunicación didáctica. Esto para tener un cuerpo de producción de materiales que antes de competir internamente o chocar en cuanto a sus ámbitos de acción, tenga una estructura de interacción que facilita a cada parte del sistema estar al servicio de las demás.



Por lo tanto, las acciones adecuadas y la dotación de recursos para cada uno implicarán el mejor desarrollo de la actividad del colectivo. Con ello no se suprime ninguna de las actividades de producción de la DPMD; más bien se propone analizar su mejor organización productiva, que no implica un solo cuerpo de profesionales, sino una departamentalización por procesos que se complementan. A manera de piloto, debería iniciarse por la búsqueda de la mejor organización

posible para responder a la producción audiovisual y a los servicios de videocomunicación educativa. Es un tema que requiere asesoría externa.

### *UNIDADES DIDÁCTICAS Y MATERIALES ESCRITOS*

Allende cualquier cambio tecnológico, el medio escrito sigue siendo camino clave para el intercambio de saberes. En la UNED, desde una perspectiva que se ha ido superando paulatinamente, el medio maestro debe reconfigurarse, no perdiendo su relevancia, sino aprovechándose de las ventajas tecnológicas que tiene a mano.

Por eso, la instancia especializada en la producción de textos académicos, el Programa de Producción de Material Didáctico Escrito (PROMADE), requiere un examen minucioso de sus procesos. Una mejor integración de sus actividades que dé como resultado el incremento de la producción.

Tal incremento debiera considerar resolver la falta de productores académicos especializados en carreras nuevas como Ingeniería Agronómica, Ingeniería Industrial, Enseñanza del Francés, etc.; aparte de que cada vez es mayor la demanda de material por parte de Programas y Escuelas. Esta integración pasa también por analizar los aportes que otras unidades de la DPMD pueden hacerle, ante todo en su evolución hacia libros digitales. Aun cuando esto exige un profundo análisis y acuerdos entre la DPMD y la Editorial, el PEM se perfila desde ya como un socio clave para enriquecer, programar y dotar a los estudiantes de unidades didácticas y demás materiales escritos que exploten plenamente las posibilidades didácticas de los recursos tecnológicos a disposición. Es necesario también revisar las relaciones PROMADE-EUNED y los plazos de entrega de materiales que esta impone de manera unilateral, y que afecta el flujo, la cantidad y la calidad de trabajo en PROMADE.

Es evidente que, por su responsabilidad, PROMADE sobrepasa el marco administrativo de un Programa. El estudio que corresponde tiene que estar inserto en los códigos y en la organización específica de los entornos editoriales, propios de un aparato encargado, en una universidad a distancia, de la realización de los textos académicos mediados con los que el estudiantado avanza sus cursos. La responsabilidad dada es muy grande y la organización actual urge de reconocer la complejidad de la acción y la totalidad de actores involucrados.

En el *Plan de Trabajo 2011-2015*, se explicaba que una reorganización del sistema debía garantizar las cuatro premisas que se desglosan a continuación:

- a. Aumentar la actual producción, lo cual diversificará la oferta académica.
- b. Un mejor aprovechamiento de las tecnologías instaladas para optimizar los recursos con

que cuenta la institución.

- c. Optimizar los recursos humanos disponibles, lo cual debe atenderse con prioridad.
- d. Una mejor asistencia al docente y al estudiante para facilitarles, por diversos canales de acceso, más y mejores recursos didácticos.

En este acápite, el actual responsable de la DPDM con los funcionarios y las dependencias de la institución ya han hecho avances, tanto desde la experimentación con nuevas tecnologías como de la normalización de los procesos productivos. Se trata de elementos en que la propuesta para una nueva administración es de acompañar y potenciar, ante todo, gracias a los resultados positivos que han dado. Tal es el caso del trabajo consciente que se ha realizado para el éxito en la reducción de compra de libros externos.

Dicha reducción no es un éxito solo desde lo cuantitativo, demostró una buena práctica que posibilita que diferentes instancias administrativas coordinen, propongan y ejecuten, lo cual ha resultado en una disminución en las erogaciones sin comprometer la calidad de la entrega de la docencia y siempre supliendo con recursos internos, de manera oportuna, las necesidades académicas de los estudiantes.

### *PILOTO DE REORGANIZACIÓN*

En el entendido de que como universidad toda innovación debe surgir de la experimentación -antes que cualquier imposición- y de es modo lograr un acuerdo mediante el consenso, se propone implementar un Centro de Producción de Medios Digitales Educativos, con énfasis en las prácticas audiovisuales de la UNED, que concentre las unidades de producción con las que ya cuenta la UNED. La propuesta significa robustecer e integrar adecuadamente todas las dependencias de producción audiovisual existentes y considerar con el mayor cuidado sus diferentes canales de distribución. Ante todo, deberá prevalecer su valoración, en un bienio, del impacto en el ámbito educativo y de su congruencia con las necesidades y facilidades de que debe disponer el estudiante UNED.

Un Centro de Producción de Medios Digitales Educativos que integra las diferentes formas de mediación de los contenidos académicos debe responder cabalmente a los siguientes objetivos:

- a. Garantizar que la entrega de la docencia a distancia de la UNED esté acorde con las posibilidades y necesidades de los estudiantes presentes y futuros, en su relación con el uso y consumo de los medios de comunicación y las tecnologías de la información.
- b. Dotar a la UNED de un Centro de Producción de Medios Digitales Educativos robusto, para la creación de audiovisuales y videoconferencias; que concentre y potencie su gestión educativa a través de medios de comunicación pertinentes, donde la ubicuidad, portabilidad y asincronía para su acceso deberán ser orientadores de su desarrollo y uso.

- c. Posicionar a la UNED en el contexto nacional mediante la difusión de su acción social, su gestión local y sus investigaciones.
- d. Facilitar la internacionalización de la UNED.
- e. Influir positivamente en el sistema educativo nacional, gracias a una gestión de medios de calidad orientada a la educación y la cultura.

Tal propuesta podría marcar vías para otras integraciones, colaboraciones y estructuras que logren responder a las demás instancias de producción. Dinamiza también el intercambio intradepartamental, que ya en la presente administración se ha visto favorecido. Ante todo, plantea una estructura que pueda ser revisada y evaluada cuantitativa y cualitativamente, sin comprometer todas las labores de la DPMD; solo una sección. De tal suerte que un cambio paulatino permita un mejor acomodo de la estructura organizacional y mayores posibilidades de precisión y perfeccionamiento a una forma de respuesta más acorde con los lenguajes, los medios y las tecnologías de producción disponibles para la institución.


### **Acuerdo de Mejoramiento Institucional**

Las decisiones institucionales de apoyo a la labor de la DPMD son claras. Tan solo en el marco del Acuerdo de Mejoramiento Institucional (AMI), el aprovisionamiento tecnológico y la renovación de equipos demuestran la confianza que la institución tiene en la producción de materiales como eje de las acciones de la UNED y clave para la entrega de la docencia universitaria. Dicha confianza granjeada con el trabajo de años (algunas dependencias incluso desde la propia creación de la UNED y otras de más reciente apertura) antes que dormir en los laureles, se plantea las transformaciones que le permitan asumir los retos actuales y futuros.





Una población estudiantil nativa digital, una mayor cobertura de internet a nivel nacional, un replanteamiento de la función de la radio y la televisión, libros enriquecidos, interactividad, asincronía, audio y video bajo demanda, movilidad, responsividad, multimedialidad no son parte de un escenario utópico: son el contexto inmediato. Ejemplos claros de estas innovaciones son los laboratorios virtuales, a cargo del PEM y que ya a este momento suman equipo en adquisición y experiencias de capacitación en el exterior.

Buena parte de la dotación económica para satisfacer estos retos está siendo cubierta por el AMI. No obstante, las estructuras, las interacciones profesionales y los métodos de entrega están aún en etapa de definición.


El primer periodo a cargo de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos me ha permitido fortalecer una interacción intradepartamental; pero también me ha afirmado en la convicción de que se debe acompañar un proceso de replanteamiento estratégico de funciones, no de los



departamentos como tales, sino de las acciones necesarias para lograr los productos didácticos que la UNED necesita.



No es solo el diálogo entre los coordinadores o de la dirección con los coordinadores lo que permite el mejor uso de los recursos institucionales. La interacción complementaria entre las instancias de la DPMD se garantizará mediante la mayor eficiencia en el uso de los recursos de la UNED. Esta interacción no es en cuanto a los servicios que un programa le da al otro: es una interacción posible en la medida en que un programa está para completar la labor del otro. Lo anterior permite una dirección organizada según los procesos de producción y no los materiales resultantes, siempre que los lenguajes utilizados les permitan a las instancias utilizar una estructura común.



Se deberá, además, concluir el proceso de establecimiento del Consejo de Producción Académica, en que los criterios académicos, metodológicos, técnicos y financieros confluyan en buscar la mejor manera de resolver las necesidades de producción. Cualquier transformación interna de la DPMD no es completa sin la respectiva normalización y estandarización de prioridades y flujos de producción.

Concretar estos cambios es una responsabilidad con la UNED, pero también con una nación que se decidió a comprometerse mediante un préstamo internacional para la dotación de recursos a la educación superior.

Estos primeros cuatro años no han sido de diagnóstico: han implicado implementar estrategias cuyos resultados son medibles tanto en cantidad como calidad de materiales didácticos a disposición de los estudiantes. Un segundo periodo plantea concretar una orientación hacia la modernización de los sistemas de producción a la luz de las posibilidades de un ya avanzado siglo XXI.

