

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA MODALIDAD HÍBRIDA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA MODALIDAD HÍBRIDA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

**CONCEPTOS, MÉTODOS Y CASOS
PARA APOYAR TOMA DE DECISIONES**

Álvaro Hernán Galvis Panqueva
(Autor compilador)

Universidad de los Andes
Facultad de Educación
Centro de Innovación en Tecnología y Educación - Conecta-TE

Galvis Panqueva, Álvaro Hernán

Direccionamiento estratégico de la modalidad híbrida en educación superior: conceptos, métodos y casos para apoyar toma de decisiones / Álvaro Hernán Galvis Panqueva. Autor compilador – Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Educación, Centro de Innovación en Tecnología y Educación - Conecta-TE, Ediciones Uniandes, 2019.

XXII, 284 páginas: ilustraciones; 17 x 24cm.

ISBN 978-958-774-781-2

1. Aprendizaje combinado 2. Educación superior – Efecto de las innovaciones tecnológicas 3. Innovaciones educativas – Estudio de casos I. Universidad de los Andes (Colombia). Facultad de Educación. Conecta-TE II. Tít.

CDD 378.1734

SBUA

Primera edición: marzo del 2019

© Álvaro Hernán Galvis Panqueva, autor compilador

© Universidad de los Andes, Facultad de Educación

Ediciones Uniandes

Calle 19 n.º 3-10, oficina 1401

Bogotá, D. C., Colombia

Teléfono: 3394949, ext. 2133

<http://ediciones.uniandes.edu.co>

infeduni@uniandes.edu.co

ISBN: 978-958-774-781-2

ISBN e-book: 978-958-774-782-9

Corrección de estilo: Andrea del Pilar Sierra

Diagramación interna: María Victoria Mora

Diseño de cubierta: Angélica Ramos

Imagen de cubierta: Daniel Lara

Impresión:

Javegraf

Calle 46 n.º 82-54, interior 2,

Parque Industrial San Cayetano

Teléfono: 416 1600

Bogotá, D. C., Colombia

Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación.

Reconocimiento como universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964.

Reconocimiento de personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949, Minjusticia.

Acreditación institucional de alta calidad, 10 años: Resolución 582 del 9 de enero del 2015, Mineducación.

Contenido

LISTA DE TABLAS	XIII
LISTA DE FIGURAS	XV
AGRADECIMIENTOS	XVII
PRÓLOGO	XIX
Luz Adriana Osorio Gómez	

SECCIÓN I
CONDICIONES APROPIADAS PARA OFRECER PROGRAMAS
EN MODALIDAD *B-LEARNING*
Álvaro Hernán Galvis Panqueva

Resumen	3
Conceptos fundamentales	3
Desarrollo y organización del estudio	4
Utilidad de los hallazgos	4
Estrategia de cambio de programas en AHA	6
Para matizar la euforia	9
Referencias	9
CAPÍTULO 1. CONCEPTUALIZACIÓN MULTIDIMENSIONAL	
DE AMBIENTES HÍBRIDOS DE APRENDIZAJE	11
Resumen	11
Introducción	11

Modalidades de enseñanza-aprendizaje	
en instituciones de educación superior	12
Mezclas para hacer ambientes híbridos de aprendizaje (AHA)	18
Definición multidimensional de AHA	26
Estadios de madurez de un programa en modalidad híbrida	28
Reflexión final	32
Referencias	33
 CAPÍTULO 2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA AHA	 37
Resumen	37
Introducción	37
Preguntas guía	38
Orígenes de la iniciativa	39
Análisis del contexto, lo que incide en la iniciativa <i>b-learning</i>	42
Focalización de los programas de aprendizaje en AHA	46
Pensamiento estratégico acerca de programas en AHA	52
Referencias	52
 CAPÍTULO 3. MODELO EDUCATIVO PARA AHA	 55
Resumen	55
Modelo educativo para aprendizaje en AHA	55
Preguntas guía	56
Mezclas multidimensionales para aprender	59
Caminos para llegar al conocimiento	64
Organización y desarrollo de contenidos	65
La evaluación como medio para aprender y para certificar	67
Información de analíticas como fundamento para tomar decisiones	68
Modelo educativo para programas en AHA	68
Referencias	69
 CAPÍTULO 4. MODELO OPERATIVO PARA AHA	 71
Resumen	71
El modelo operativo de un programa en AHA	71
Preguntas guía	72
Marco normativo para programas y cursos en AHA	77
Articulación de procesos en las cadenas de valor y de soporte	77
Consideraciones organizacionales	81
Estrategias para producir los materiales del programa <i>b-learning</i>	83
Gestión de estudiantes a lo largo de la cadena de valor	85

Modelo operativo para programas en AHA	87
Referencias	88
CAPÍTULO 5. MODELO ECONÓMICO PARA AHA	89
Resumen	89
Modelo económico	89
Preguntas guía	89
Introducción	94
Costos externos de un programa en modalidad híbrida	94
Costos internos al programa en su fase de creación	95
Costos internos al programa en su fase de ejecución	97
Aplique lo aprendido sobre el modelo económico	101
Referencias	101

SECCIÓN 2

SEIS BUENAS PRÁCTICAS EN *E-LEARNING* Y *B-LEARNING*

EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Álvaro Hernán Galvis Panqueva

Resumen	105
Introducción	105
Propósitos	106
Casos estudiados	106
Marco de referencia para el estudio de los casos	108
Metodología	115
Referencias	120
CAPÍTULO 6. CASO DE <i>E-LEARNING</i> DE LA UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA	123
Álvaro Hernán Galvis Panqueva	
Josep María Duart Montoliu	
Resumen	123
Fuentes consultadas	124
Caracterización institucional	124
Caracterización del caso	125
Hallazgos en lo educativo	126
Hallazgos en lo tecnológico	130
Hallazgos en lo organizacional	133
Referencias	135

CAPÍTULO 7. CASO DE <i>B-LEARNING</i> DEL BABSON COLLEGE	137
Álvaro Hernán Galvis Panqueva	
Tova García Duby	
Eric Palson	
Resumen	137
Fuentes consultadas	138
Caracterización institucional	138
Caracterización del caso	142
Hallazgos en lo educativo	144
Hallazgos en lo tecnológico	147
Hallazgos en lo organizacional	151
Referencias	155
 CAPÍTULO 8. CASO DE <i>E-LEARNING</i> DEL PENT-FLACSO	 157
Álvaro Hernán Galvis Panqueva	
Mónica Trech	
Fabio Tarasow	
Resumen	157
Fuentes consultadas	158
Caracterización institucional	158
Caracterización del caso	161
Hallazgos en lo educativo	163
Hallazgos en lo tecnológico	170
Hallazgos en lo organizacional	173
Referencias	175
 CAPÍTULO 9. CASO DE <i>E-LEARNING Y B-LEARNING</i> DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY	 177
Jaime Ricardo Valenzuela González	
Álvaro Hernán Galvis Panqueva	
Resumen	177
Fuentes consultadas	178
Caracterización institucional	178
Caracterización del caso	187
Hallazgos en lo educativo	190
Hallazgos en lo tecnológico	194
Hallazgos en lo organizacional	200
Referencias	204

CAPÍTULO 10. CASO DE <i>E-LEARNING</i> Y <i>B-LEARNING</i>	
DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	207
Álvaro Hernán Galvis Panqueva	
Patricia Elizabeth Ugaz Lock	
Resumen	207
Fuentes consultadas	208
Caracterización institucional	208
Caracterización del caso	210
Hallazgos en lo educativo	211
Hallazgos en lo tecnológico	215
Hallazgos en lo organizacional	217
Referencias	221
 CAPÍTULO 11. CASO DE <i>E-LEARNING</i> Y <i>B-LEARNING</i>	
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	223
Álvaro Hernán Galvis Panqueva	
Luz Adriana Osorio Gómez	
María Fernanda Aldana Vargas	
Resumen	223
Fuentes consultadas	224
Caracterización institucional	225
Caracterización del caso	230
Hallazgos en lo educativo	239
Hallazgos en lo tecnológico	246
Hallazgos en lo organizacional	250
Referencias	256
 SECCIÓN 3.	
GLOSARIO DE TÉRMINOS SELECTOS	
Álvaro Hernán Galvis Panqueva	
 Preámbulo	 263
 GLOSARIO DE TÉRMINOS	 265
Referencias	283

Lista de tablas

Tabla I.1. Dimensiones para la implementación del <i>b-learning</i>	8
Tabla 1.1. Categorización de cursos y programas tomando en cuenta combinaciones presencial con <i>e-learning</i>	16
Tabla 1.2. Clasificación de cursos según proporción de actividades en línea	20
Tabla 2.1. Guía para formular o afinar el pensamiento estratégico institucional acerca de programas en AHA	38
Tabla 3.1. Guía para formular o afinar el modelo educativo para programas en AHA	56
Tabla 3.2. Recursos para promover aprendizaje usando ambientes híbridos en entornos formales o informales	60
Tabla 3.3. Mezcla en el tiempo de modos para aprender en un programa <i>b-learning</i>	62
Tabla 3.4. Posibles mezclas de uso de aulas físicas y virtuales	63
Tabla 4.1. Guía para formular o afinar el modelo operativo para programas en AHA	72
Tabla 5.1. Guía para formular o afinar el modelo económico para programas en AHA	90
Tabla II.1. Evolución hacia la universidad flexible	114
Tabla 6.1. Características de las tecnologías de apoyo a los modelos de <i>e-learning</i>	131

Lista de figuras

Figura I.1. Grandes ideas que subyacen a los interrogantes que orientan el estudio	5
Figura 1.1. Dimensiones a tener en cuenta para la mezcla deseada en la modalidad híbrida de aprendizaje	19
Figura 1.2. Relaciones entre <i>e-learning</i> y <i>b-learning</i> según lo distribuido del proceso educativo	21
Figura 1.3. Caso hipotético de madurez multidimensional para la modalidad híbrida	31
Figura 4.1. Procesos de la cadena de valor y de soporte de programas y cursos en AHA	78
Figura II.1. Mapa mental de objetos de indagación y análisis para el estudio de buenas prácticas en <i>e-learning</i> y <i>b-learning</i> en instituciones de educación superior	116
Figura 6.1. Modelo educativo de la UOC	127
Figura 6.2. Guías clave del eLearn Center	134
Figura 9.1. Competencias disciplinares y transversales Modelo TEC21	180
Figura 9.2. Visualización de la flexibilidad curricular en los planes de estudio del Tecnológico de Monterrey	184
Figura 9.3. Modelo de producción de cursos de <i>e-learning</i> en programas de posgrado	198
Figura 10.1. Modelo educativo de la PUCP Virtual	211
Figura 11.1. Metodología <i>b-learning</i> Universidad de los Andes, nivel programa	241
Figura 11.2. Metodología <i>b-learning</i> Universidad de los Andes, nivel curso	242
Figura 11.3. Procesos y documentación en metodología MISA.	252

Agradecimientos

Esta obra es fruto del esfuerzo en el que muchos pusieron su granito de arena. Con el temor de quedarme corto en la enumeración, hago uso de este espacio para dar gracias a personas y organizaciones que jugaron un rol importante en la culminación del texto, cuyas semillas se sembraron en el 2012, simientes que han dado varios hijos a lo largo del camino y que ahora se consolidan en este libro.

María Teresa Rojas de Galvis, mi esposa, ha sido mi mejor aliada, toda vez que ha soportado trasnochadas, madrugadas y fines de semana que eran nuestros y de nuestros hijos, Nicolás, Alexandra y Federico. Todos ellos me han acompañado de manera presencial y virtual en este proceso de escribir, dialogar con colaboradores a las horas y las deshoras, así como de ver y disfrutar cada fruto del proceso. Mi amor por mi familia y mis agradecimientos hacia ellos son vínculos muy importantes, toda vez que, así como cada uno de ellos es parte de mí, lo es este libro.

La historia del texto se remonta al 2012, cuando Luz Adriana Osorio Gómez se entusiasmó con lo que le conté respecto al trabajo que veníamos haciendo con Liliana Pedraza Vega, en cuanto a la revisión del estado del arte y de los casos de éxito sobre *e-learning* y *b-learning*, a petición del SENA, entidad que solicitó un *benchmarking* de buenas prácticas en estas modalidades. Luz Adriana nos animó a realizar un análisis comparativo de dichos casos y a preparar una monografía para la Universidad de los Andes, como documento que iluminara lo que hoy es Conecta-TE. Este esfuerzo generó un estudio que capturó lo esencial de la literatura y de los casos documentados (Galvis y Pedraza, 2013). Luz Adriana y Liliana dieron ignición a lo que es este libro, les estoy muy agradecido.

También quiero reconocer la labor de quienes colaboraron en la elaboración de la primera versión y revisión posterior de los casos estudiados, entre otros, Begoña Gros y Josep Duart, de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), España; Tova García y Eric Palson, de Babson College, Estados Unidos; Mónica Trech y Fabio Tarasow, de PENT-FLACSO, Argentina; Jaime Ricardo Valenzuela, del Tecnológico de Monterrey, México; Patricia Ugaz Lock, de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP); Olga Mariño, en ese entonces de la Université TÉLUQ, Canadá; y Luz Adriana Osorio Gómez y María Fernanda Aldana Vargas, de la Universidad de los Andes, Colombia. A todos ellos acudí en el 2015 y el 2018 para actualizar sus casos, con lo que la sección 2 de este libro se nutre de seis años de diálogos diferidos en el tiempo, pero continuados con los actores. A estos colegas, así como a quienes tomaron parte en los cursos que ofrecí sobre dichos temas en la Universidad de La Guajira y en la Universidad de los Andes, muchas gracias por la retroalimentación.

En el 2015 se dio un hito importante para este escrito: Colciencias junto con el Fondo Educativo Gabriel Vegalara para Educación Virtual financiaron a la Universidad de los Andes el desarrollo de una metodología para la creación de programas en modalidad *blended learning*, con el fin de transformar prácticas en educación a distancia. El proyecto, en cabeza de Luz Adriana Osorio Gómez, incluyó generar lineamientos en lo estratégico (responsabilidad que asumí y que llevé a cabo en colaboración con mis colegas de Conecta-TE). La primera sección de este libro recoge la revisión de la literatura que sirvió de base para generar dichos lineamientos, y que fueron esenciales en el ajuste de los casos en estudio documentados en la segunda sección. A todos, muchas gracias.

Referencia

Galvis, A. H. y Pedraza, L. C. (2013). Desafíos del *e-learning* y del *b-learning* en Educación Superior: análisis de buenas prácticas en instituciones líderes. Recuperado de http://conectate.uniandes.edu.co/images/pdf/desafios_conectate.pdf

Prólogo

Luz Adriana Osorio Gómez*

Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ofrecen importantes oportunidades frente a los retos que la educación superior de hoy debe abordar, tales como: flexibilidad, pertinencia, adaptabilidad, orientación a competencias más que a contenidos, cobertura y costos, entre otros. Una de las tendencias en educación superior que ha crecido en demanda durante la última década es el aprendizaje en modalidad *blended* (híbrida o combinada). Algunos estudios han demostrado su efectividad por encima de las ofertas 100 % en línea o 100 % presenciales, sin embargo, dicha efectividad está asociada de manera directa a la forma como se configuran, por un lado, las condiciones institucionales que promueven la transformación organizacional y el cambio cultural que conllevan a la innovación educativa (apoyada con TIC) y, por otro lado, a la manera en que se configura “la mezcla” de los ambientes híbridos de aprendizaje; esto se traduce en un reto de diseño para aprovechar eficazmente las posibilidades que ofrece la combinación de modelos pedagógicos, medios y recursos; actores y roles; tiempos, espacios, entornos y experiencias de aprendizaje.

En *Direccionamiento estratégico de la modalidad híbrida en educación superior*, Álvaro Hernán Galvis nos ofrece un conjunto de elementos conceptuales, metodológicos y buenas prácticas, que se constituyen en herramientas que pueden guiar a las instituciones educativas, unidades académicas, programas, profesores y estudiantes en la toma de decisiones con respecto a los ambientes híbridos de aprendizaje (AHA) y a la modalidad *blended learning*. Estos elementos ayudan

* Directora del Centro de Innovación en Tecnología y Educación, Conecta-TE, Facultad de Educación, Universidad de los Andes, Bogotá.

en la configuración institucional y de los ambientes de aprendizaje, al aumentar las posibilidades de efectividad y los resultados sostenibles en el tiempo.

El libro está estructurado en dos secciones, cada una de gran profundidad y riqueza. La primera, desarrollada en los cinco capítulos iniciales, ofrece una ruta clara para responder a la pregunta: ¿cómo crear condiciones apropiadas para que el uso de ambientes híbridos de aprendizaje, y que son la base de la modalidad *blended learning* (*b-learning*), prospere en organizaciones que se interesan por crear y ofrecer programas y cursos que hacen uso de entornos flexibles de aprendizaje, apoyados en tecnologías digitales?

La respuesta a este interrogante inicia en el capítulo 1 con un aporte del libro a la conceptualización amplia en torno a los AHA. Reconocer que “la mezcla” va más allá de combinar espacios y tiempos presenciales y virtuales ofrece elementos que dejan ver la complejidad y los retos que debe asumir una institución al momento de diseñar este tipo de ambientes, en el contexto de programas y cursos en modalidad *blended learning*. Algunos elementos que plantea el autor para el abordaje de las dimensiones que implica el diseño de los ambientes híbridos son: espacios y tiempos para el ambiente de aprendizaje; pedagogía y ejes de control para organizar actividades de aprendizaje; medios para llegar al conocimiento y experiencias y entornos de aprendizaje. Por una parte, estas dimensiones, abordadas de manera innovadora, profunda y desde enfoques socio-constructivistas, ofrecen grandes oportunidades para el diseño de ambientes de aprendizaje contextualizados, flexibles y significativos. Por otra parte, tan importante como reconocer tales dimensiones (pues pueden apalancar la innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje) está el analizar lo que implica llevar el tema al ámbito institucional. En este sentido, el capítulo 1 también ofrece una noción de madurez institucional frente a la modalidad *blended learning* y un conjunto de dimensiones para determinar su nivel de desarrollo. La ubicación conceptual del término es fundamental, de allí depende como se le considere al momento de reconocerlo, diseñarlo y evaluarlo.

Asumir el diseño de AHA y abrir las posibilidades hacia la modalidad *blended* requieren un esfuerzo relevante en diferentes niveles, si lo que se quiere es que predomine la calidad. Por ello, se tiene que asumir como un proceso de transformación institucional que implique la gestión del cambio cultural que subyace.

En los cuatro capítulos siguientes el autor, guiado por la gran pregunta orientadora planteada, ofrece un recorrido por el pensamiento estratégico y los modelos educativo, operativo y económico que determinan las condiciones para el diseño, desarrollo, implementación y evaluación de los AHA. Esta línea logra combinar elementos conceptuales, preguntas orientadoras y guías para la toma de decisiones a diferentes niveles. Desde tal perspectiva, la estructura de estos capítulos está magistralmente diseñada para provocar el inevitable ejercicio de hacerlos prácticos. El iniciar con una guía analítica y la invitación a resolverla en los contextos particulares de los lectores es un desarrollo que incluye su propia didáctica.

Pensar de manera estratégica implica situar el sentido de la innovación en alineación con la misión y visión institucional. El diseño de la nueva oferta no puede estar ajeno a la promesa de valor institucional, por el contrario, la debe apoyar y potenciar. El capítulo 2, “Pensamiento estratégico para AHA”, ofrece elementos que permiten alinear el propósito y los esfuerzos que haría una institución al diseñar programas en modalidad *blended*. En este apartado, el autor desarrolla una amplia guía en la que considera: los orígenes de la iniciativa (razones para avanzar hacia la modalidad *blended*), los elementos de contexto que inciden en su definición (posibilidades y limitaciones institucionales frente a lo que implica dicha modalidad) y la manera de focalizar la acción (nichos, grupos de interés).

Dado que uno de los principales retos de la modalidad *blended* es el diseño de ambientes híbridos de aprendizaje, resulta interesante contar con los elementos que ofrece el capítulo 3, “Modelo educativo para AHA”. Allí, se abordan los instrumentos que hacen posible la experiencia de aprendizaje y se demarca la ruta desde lo curricular y didáctico hasta las evidencias que dan cuenta de los niveles de logro de los participantes. Este capítulo desarrolla aspectos curriculares, pedagógicos y didácticos como mezcla de entornos, modos de interacción, recursos y tiempos de aprendizaje, caminos para llegar al conocimiento, organización y desarrollo de contenidos, evaluación e información de analíticas como fundamento para tomar decisiones.

Una vez delimitados el carácter estratégico y el modelo educativo, es necesario avanzar hacia la definición de los aspectos operativos que permitan poner en marcha el modelo educativo. El capítulo 4, “Modelo operativo para AHA”, presenta

la cadena de procesos que agregan valor, así como aquellos procesos de soporte asociados. En este apartado se ilustra cómo el operar el programa implica tomar decisiones con respecto a: normatividad, definición de equipos de trabajo, estrategias para la gestión del conocimiento y gestión de recursos y materiales. Adicionalmente, se incluyen los elementos que determinan la gestión de los estudiantes. De esta manera, se cuenta con un mapa de ruta completo y coherente frente a lo que implica la implementación de los ambientes híbridos de aprendizaje en el marco de los programas en modalidad *blended*.

La primera sección del libro finaliza con un componente determinante para el estudio de la viabilidad y sostenibilidad de este tipo de programas. El capítulo 5, “Modelo económico para AHA”, aborda los costos asociados al desarrollo de materiales, a la oferta de cursos y a la administración de los programas. Incluye, además, elementos para el cálculo de costos internos y externos en las fases de creación y ejecución de los programas.

Una vez se ha avanzado en los componentes que intervienen en la creación de las condiciones apropiadas para el uso de ambientes híbridos de aprendizaje como base para la modalidad *blended learning*, resulta muy útil el análisis de casos de buenas prácticas en educación superior en el contexto iberoamericano. La sección 2, “Seis buenas prácticas en *e-learning* o *b-learning* en educación superior”, presenta la sistematización de seis casos desde las dimensiones pedagógica, tecnológica y organizacional. El autor tuvo oportunidad de interactuar de primera mano con actores que han incidido en las experiencias de innovación educativa con TIC en sus instituciones. Esto le permitió una aproximación desde una estructura uniforme: contexto institucional, lo esencial del caso, las dimensiones educativa, tecnológica y organizacional, con detalle de qué se hace, cómo se hace y cuáles son los factores clave de éxito. Cada caso, en particular, y el conjunto de casos ofrecen estrategias, decisiones, condiciones y configuraciones que enriquecen de manera sustancial las comprensiones del lector.

Este conjunto de elementos presentados en sus once capítulos, de forma articulada y coherente, es el resultado de muchos años de investigación, desarrollo y construcción de conocimiento del autor en torno a los ambientes híbridos de aprendizaje. Este es un aporte relevante en la tarea de guiar procesos de innovación educativa con apoyo de TIC, que respondan a los retos que debe enfrentar la educación superior.

SECCIÓN I
CONDICIONES APROPIADAS PARA OFRECER PROGRAMAS
EN MODALIDAD *B-LEARNING*

Álvaro Hernán Galvis Panqueva

Resumen

Este apartado busca responder a la pregunta ¿cómo crear condiciones apropiadas para que el uso de ambientes híbridos de aprendizaje —a los que se denominará como AHA— y que son la base de la modalidad *blended learning* (*b-learning*), prospere en organizaciones que se interesan por explorar formas flexibles, apoyadas en tecnologías, para crear y ofrecer programas y cursos? La revisión de la literatura muestra que este problema de cambio organizacional exige alinear la estrategia institucional con la de los programas en AHA y cuidar que, al interior de estos, también haya alineación entre el pensamiento estratégico que los orienta y las decisiones tácticas que se tomen en lo educativo, operacional y económico. Esta sección trata dichos asuntos.

Conceptos fundamentales

En este capítulo partimos por clarificar de qué se habla cuando se hace referencia a programas en ambientes híbridos de aprendizaje (AHA), a los cuales también se les llama ambientes mixtos o ambientes combinados de aprendizaje, sin que sean conceptos equivalentes; en inglés aparecen denominaciones relacionadas (*hybrid, mixed, blended*), que suelen ser la base para lo que, en general, se denomina como *b-learning* (*blended learning*). Tanto la revisión de la literatura como de los casos de éxito llevó a identificar que el *b-learning* es multidimensional, no solo mezcla espacios y tiempos para aprender, sino que también involucra pedagogías y ejes de control, de medios para llegar al conocimiento, de experiencias de aprendizaje, así como de entornos de aprendizaje. En atención a esta multidimensionalidad, se señalan las diferencias entre los ambientes híbridos de aprendizaje (AHA), los ambientes presenciales de aprendizaje (APA) y los ambientes virtuales de aprendizaje (AVA); y se proponen criterios para identificar el nivel de madurez para el AHA y moverse hacia estadios deseados en una u otra dimensión.

Desarrollo y organización del estudio

En atención al interrogante central mencionado y con base en los conceptos fundamentales, en el Centro de Innovación en Tecnología y Educación (Conecta-TE), de la Facultad de Educación de la Universidad de los Andes, nos propusimos resolver estos dos interrogantes subordinados:

- ¿Cómo desarrollar pensamiento estratégico acerca de programas y cursos en modalidad *b-learning* en instituciones de educación superior?
- ¿Cómo llevar a la acción las estrategias que se diseñen, fundamentando la toma de decisiones tácticas, para lograr la mezcla de entornos y recursos para el aprendizaje con los que se alcance la visión de *b-learning* que se proponga la organización educativa?

Para dar respuesta a estas preguntas se llevaron a cabo grupos focales con participación de las partes interesadas en el *b-learning* (*stakeholders*), algunos de los cuales crearon y han ofrecido por más de una década programas y cursos en esta modalidad, con el fin de establecer ¿qué grandes ideas son necesarias de desarrollar para hallar respuesta a los interrogantes que guían el estudio? Fruto de la reflexión y discusión colectiva se generó un mapa mental que luego se depuró y luce como la figura I.1.

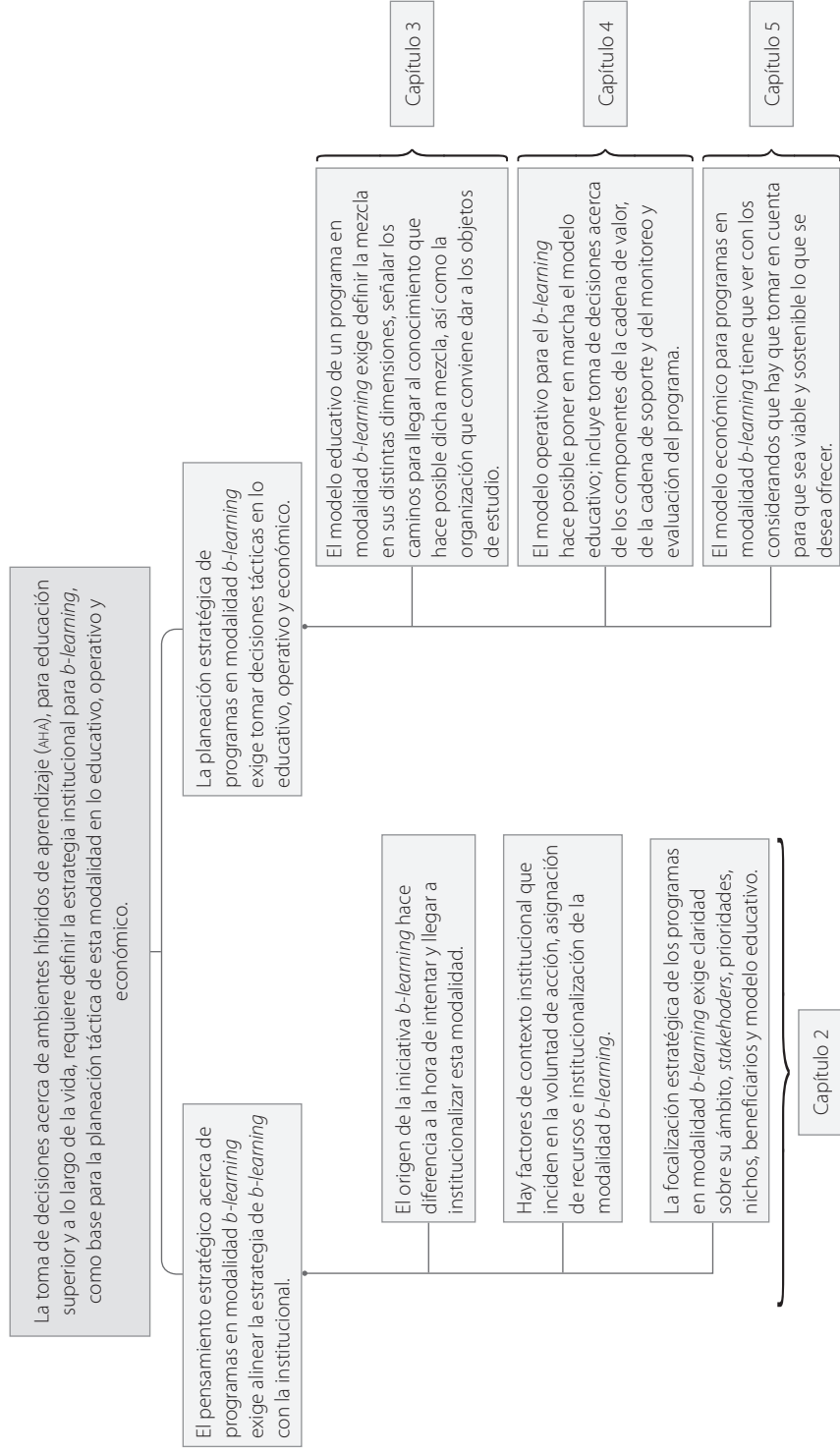
Con este mapa en mente se hizo una revisión sistemática de literatura y de buenas prácticas que permitieran desarrollar grandes ideas, cuidando que hubiera claridad conceptual y operacional.

Utilidad de los hallazgos

Lo que el lector encontrará en los siguientes capítulos puede ser de gran utilidad para que su organización tome decisiones acerca de cómo sacar provecho de las oportunidades que brinda la modalidad *b-learning* para ofrecer educación superior de calidad y con amplia cobertura. Esto se debe a que:

- Decisiones estratégicas bien fundamentadas dan pauta acerca de lo que conviene hacer al construir sobre la identidad y las fortalezas de

Figura I.1. Grandes ideas que subyacen a los interrogantes que orientan el estudio



Fuente: elaboración propia

la institución, así como de las de sus posibles aliados, con base en las oportunidades curriculares, pedagógicas y tecnológicas que interesan materializar y en las coyunturas existentes.

- Al hacer un análisis minucioso de los componentes tácticos que conllevan los modelos educativo, operativo y económico, es posible deslindar cada uno de los elementos que pueden hacer viable la visión que se formule institucionalmente con la mezcla escogida para programas o cursos en la modalidad, siempre y cuando se cuiden la disposición del recurso humano y las curvas de aprendizaje que exigen un cambio de “mezcla” para la oferta educativa.
- Las guías de aplicación propuestas en los capítulos 2 al 5 incluyen interrogantes que ayudan a cuidar la orientación y el detalle desde cada perspectiva.

Sin embargo, la revisión de los siguientes capítulos no será suficiente para sacar adelante este tipo de iniciativas, toda vez que, la modalidad *b-learning* conlleva un cambio de cultura y de modos de trabajo en los que es necesario: (1) tomar acciones y (2) alinear lo que se lleva a cabo en los entornos presenciales con respecto a los virtuales. A continuación, las reflexiones que surgen al respecto.

Estrategia de cambio de programas en AHA

Cuando las instituciones no han definido —de manera clara— y adoptado —de forma estratégica— la modalidad de aprendizaje en ambientes híbridos, es muy posible que esta innovación florezca solo a nivel de cursos (Graham, Woodfield y Harrison, 2013). En los seis casos de adopción de esta modalidad en universidades que siguieron estos autores —algunas instituciones de educación superior (IES) públicas y otras privadas, en su mayoría de gran tamaño, con variedad de misiones y en diferentes estadios de adopción del *b-learning*— la iniciativa comenzó con profesores innovadores que la pusieron en práctica y aunque, en algunos casos, varios docentes la adoptaron por sí mismos, no fue hasta que se definieron políticas institucionales, estructuras y sistemas de soporte, como se avanzó organizacionalmente en el tema (Graham, Woodfield y Harrison, 2013). Este mismo

patrón se observó en los casos que analizó Galvis (2017) en instituciones de educación superior líderes en *e-learning* y *b-learning* en el hemisferio occidental y que se reseñan en la segunda sección de este libro.

Estadios hacia la institucionalización de programas en AHA

Siguiendo las ideas propuestas por Rogers (1983) sobre estadios en la difusión de innovaciones, Graham, Woodfield y Harrison (2013, pp. 27-29) encontraron que las instituciones en el *estadio 1, de concientización / exploración* conocen los retos organizacionales que conlleva esta modalidad pero aún no la adoptan; hallaron cuáles son los retos organizacionales que se podrían resolver (dar acceso a más estudiantes, atender demanda por crecimiento o mejor uso de la planta física, mayor flexibilidad para aprender, mejora en los resultados de aprendizaje) pero no tienen una estrategia institucional. Las organizaciones que se encuentran en el *estadio 2, de adopción / implementación temprana*, suelen estar en el proceso de crear las condiciones para que la innovación sea exitosa, en particular: establecer estructuras de gobernanza para la modalidad, hacer ajustes a los sistemas de registro y al catálogo institucional para puntualizar las características de los cursos *b-learning*, poner en marcha procesos de desarrollo de cursos junto con entrenamiento pedagógico e incentivos a los profesores, para que se animen a repensar su docencia; en este estadio también hay esfuerzos por estandarizar los resultados deseados y las evaluaciones de aprendizaje en las modalidades presencial y *b-learning*, con el fin de propiciar comparaciones entre ellas. Las instituciones en el *estadio 3, de crecimiento / implementación madura*, hicieron de esta modalidad parte de su operación y están trabajando en el mejoramiento continuo, con especial cuidado en la evaluación de los cursos y programas y en la toma de decisiones basada en uso de datos.

Transición entre uno y otro estadio de institucionalización de los AHA

Otro estudio (Porter, Graham, Spring, y Welch, 2014) hizo seguimiento a once casos de adopción de la modalidad *b-learning* en universidades públicas de EE. UU., instituciones de tamaño distinto y que tienen diversos niveles de penetración de la modalidad, principalmente en el caso de las maestrías, el cual

permitió identificar patrones relacionados con la estrategia, la estructura y las decisiones de soporte durante la transición. La tabla I.1 muestra las dimensiones estudiadas.

Un primer hallazgo de dicho estudio (p. 28) es que, para que la modalidad híbrida se institucionalice, hacen falta promotores de aquella en los distintos niveles de la organización; esto permite: (1) que haya visión compartida, (2) obtener los recursos necesarios para el desarrollo de los ambientes y materiales de aprendizaje y (3) atraer a los potenciales programas y a sus docentes para que adopten *b-learning*.

A su vez, hallaron que es importante contar con lineamientos institucionales con respecto a la modalidad, en los cuales se dé libertad a los que la adoptan para tomar decisiones pedagógicas.

También, dicho estudio identificó la necesidad de desarrollar la infraestructura que apoye el paso de cursos presenciales a híbridos, cuidando que los cursos en AHA integren los mejores elementos del aprendizaje en APA y AVA; señalan que en modalidad *b-learning* es clave proveer soporte técnico y pedagógico tanto a docentes como a estudiantes; así mismo, crear incentivos para los maestros, sean financieros, de descarga laboral o de reconocimiento para ascenso en el escalafón.

Tabla I.1. Dimensiones para la implementación del *b-learning*

Dimensión	Descripción
Estrategia	Resuelve lo que tiene que ver con el diseño global del <i>b-learning</i> , como por ejemplo su definición, formas de promoción, grado de implementación, propósitos y políticas que orientan esta modalidad.
Estructura	Resuelve asuntos relacionados con el marco tecnológico, pedagógico y administrativo para hacer posible el ambiente <i>b-learning</i> , incluyendo gobernanza, modelos, estructuras de programación, así como evaluación.
Soporte	Resuelve asuntos relacionados con la manera en la cual la institución facilita la implementación y mantenimiento del diseño de sus programas en modalidad <i>b-learning</i> , lo cual incluye el soporte técnico y pedagógico, así como los incentivos para los docentes que toman parte en <i>b-learning</i> .

Fuente: Porter, Graham, Spring y Welch (2014, p. 36).