

# El cambio de cultura en las universidades del siglo XXI

## Equipo de investigación y desarrollo CCUC<sup>1</sup>

Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Aplicada  
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain

---

### Resumen

Se presenta el planteamiento de una investigación avanzada cuyo objetivo es describir la cultura imperante en las universidades catalanas. Se justifican y analizan los diversos ámbitos afectados por los cambios organizativos que están experimentando las universidades y, por último, se presentan unos primeros resultados aportados en el marco del seminario de expertos llevado a cabo sobre los siguientes apartados: investigación, docencia, gestión, financiación, alumnado y TIC.

**Palabras clave:** cultura universitaria, investigación, gestión y organización, financiación, formación inicial, profesorado, alumnado, TIC.

---

### Resum

Es presenta el plantejament d'una investigació avançada que té per objectiu descriure la cultura dominant a les universitats catalanes. Es justifica i analitzen els diversos àmbits afectats pels canvis organitzatius que estan experimentant les universitats i, per últim, es presenten uns primers resultats aportats en el marc del seminari d'experts duts a terme sobre els següents apartats: investigació, docència, gestió, finançament, alumnat i TIC.

**Paraules clau:** cultura universitària, investigació, gestió i organització, finançament, formació inicial, professorat, alumnat, TIC.

---

### Abstract

An on-progress research is being presented to describe the organizational culture in Catalan Universities. Some aspects affected by these organizational changes are justified and analyzed. Finally, are presented first results on the following topics: research, teaching, management, finance, students and information and communication technologies at Universities.

**Key words:** university culture, research, management and organization, financial resources, initial training, staff, students, ICT.

---

### Sumario

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. Presentación              | 4. Algunas ideas a modo de primeros resultados |
| 2. Diseño del estudio        | Bibliografía                                   |
| 3. El desarrollo del estudio |  |

---

1. M. Tomàs (coordinación), C. Armengol, N. Borrell, D. Castro, J. Esteve, M. Feixas, J. Gai-rín y P. Marquès.

## 1. Presentación

El equipo de investigación CCUC, formado por profesores y profesoras de distintas universidades catalanas, tiene actualmente como objetivo de investigación el conocer la cultura organizacional de nuestras universidades. El término *cultura organizativa* se identifica con la propuesta de Handy (1984) cuando lo define como *el conjunto de valores y significados compartidos por los miembros, manifestados de forma tangible o intangible, que determinan y explican sus comportamientos individuales*.

Se plantea la investigación desde la perspectiva de la mejora institucional, al pretender proporcionar a la universidad, como estructura y organización, el diseño de estrategias para favorecer el cambio hacia una cultura más adaptativa. Paralelamente se propicia, mediante el modelo investigativo de investigación-acción, el desarrollo personal y profesional de los participantes y un mayor compromiso con la institución.

Favorece la investigación y la formación, como respuesta a los cambios acelerados de la sociedad; exige la flexibilidad en el sistema educativo y, al mismo tiempo, unas universidades de máxima calidad. Es en el nivel institucional de la enseñanza superior donde el cambio y la mejora adquieren, para nosotros, la máxima efectividad al actuar como dinamizadores de los demás niveles educativos. Por otra parte, tal y como señalan Parsons (1951), Merton (1957) y Schein (1988), la cultura organizativa lo que hace es resolver los problemas básicos de la organización respecto a su supervivencia y adaptación al medio que le rodea, y a la integración de sus procesos internos para determinar y consolidar su capacidad de supervivencia y adaptación.

## 2. Diseño del estudio

La universidad, como organización que contribuye a la creación, conservación y análisis crítico de la cultura, a la formación de ciudadanos independientes y comprometidos con los problemas de su tiempo y al desarrollo de la investigación científica, ha aumentado su complejidad seguramente en línea con una sociedad que también ha aumentado en complejidad. Sus problemas ya no son propios de un estado o de una región, sino, al igual que el conocimiento, globales: debe atender tanto a los intereses locales y nacionales como a la internacionalización de los aprendizajes y de la investigación. Esta internacionalización de la universidad reforzará su tendencia universalista, homogeneizadora, a la vez que tratará de mantener la singularidad de cada una y de potenciar su identidad cultural respectiva.

Al compás del cambio social, la cultura de cualquier organización padece transformaciones que le comportan conflictos en su interior y en relación al papel que jugaba y tiene que jugar en la sociedad (Hargreaves y Dawe, 1990) y que colaboran a modificar constantemente su estructura organizativa en la línea del cambio necesario. El cambio, tal y como se entiende convencionalmente en la educación occidental, implica alteraciones deliberadas y planifi-

cadás, que pueden afectar de manera significativa los métodos y las relaciones de trabajo y los conceptos que tienen de ellos mismos los individuos y grupos (Glatter, 1993:509).

Las universidades capaces de renovarse y reinventarse continuamente, con una capacidad de adaptación rápida, capaces de asimilar en poco tiempo nuevas ideas y transformarlas en beneficio de la organización y de sus fines, serán las únicas capaces de sobrevivir en un entorno cambiante. Para conseguir y mantener la universidad como estructura de referencia que se perfecciona continuamente, existen varios factores que deben confluír incontestablemente (Gairín, 2000):

- planificación: incluye diagnóstico, programas de intervención y autoevaluación permanente;
- formación: como adecuación constante de los recursos humanos a las nuevas necesidades personales e institucionales;
- perseverancia y compromiso con el cambio: el aprendizaje colectivo exige desprenderse de modos de comportamiento anteriores. Este hecho va acompañado de una pérdida de la seguridad adquirida; por lo tanto no es de extrañar que abunden períodos de incertidumbre, y
- tiempo: si concluimos que los cambios son procesos.

Las preguntas que guían la investigación a partir de la realidad universitaria actual, son las siguientes: ¿cuál será la cultura de las universidades de Cataluña en las próximas décadas?, ¿qué dimensiones de la organización se adaptan con más facilidad o dificultad al cambio?, ¿qué estrategias siguen las universidades para amoldarse?, ¿cómo se está manifestando el cambio?, ¿las universidades a analizar pueden considerarse organizaciones que aprenden...? Las respuestas pueden ayudar a conocer y configurar lo que es y será la cultura de las universidades, y contribuirán a mantener su equilibrio como organización y su posicionamiento dentro de las demandas futuras de la sociedad catalana.

Cabe considerar, no obstante y desde una perspectiva de cambio (Drucker, 1991/1993; Faure, 1993 y Escudero, 1991), que es fundamental tener en cuenta la variable humana en toda reconfiguración de la organización, ya que es la que se modifica más lentamente. Cada vez son más los expertos que insisten en la necesidad de integrar esta dimensión en la estrategia ya que se acepta que el comportamiento de las personas que trabajan en la organización constituye el elemento más delicado en la fase de cambio.

El estudio del componente humano de la organización es fundamental. Antes de cualquier redefinición de la estrategia, conviene analizar si la organización posee las aptitudes humanas en calidad y cantidad suficientes para realizar el cambio o, si no es así, en que condiciones o en que lapsus de tiempo se piensa que las podrían tener.

El cambio exige que nos adaptemos todos (órganos de gobierno, administración educativa, directivos de los diversos niveles de las universidades, profesorado, estudiantes, personal no docente, la sociedad en general...) a una nueva concepción de la universidad que nos ayude a definir el rol que tiene

que desempeñar, las funciones que ha de desarrollar, las necesidades a las que tiene que dar respuestas, o los métodos de trabajo que tiene que cambiar, entre otras cuestiones. En definitiva, el cambio en las universidades tiene que provocar y facilitar el perfeccionamiento de la institución y el desarrollo individual, mediante la transformación de la cultura universitaria y de la cultura experiencial de los agentes implicados.

La **justificación** de nuestra investigación se puede simplificar bajo los siguientes criterios:

- **Criterio de desarrollo del conocimiento**, al aportar conocimiento respecto a la cultura organizacional de las universidades. Existen estudios sobre la cultura en ámbitos educativos no universitarios pero escasean los realizados en la universidad.
- **Criterio de desarrollo y mejora**, al permitir que el desarrollo personal y profesional revierta en las instituciones de las que se forma parte: supone una reflexión del profesorado sobre la propia universidad en la que presta sus servicios, a la vez que exige la constante comparación de valores, símbolos, comportamientos más propios de cada una de ellas.
- **Criterio de pertinencia**. El grupo está constituido por profesionales interesados en el estudio de las organizaciones. Lo forman profesores investigadores de varias universidades, lo que le da una riqueza añadida que, en este caso, es muy pertinente. Además, el grupo está conformado por diversas generaciones de profesores universitarios que aportan visiones o valores y culturas muy diversas que diversifican y enriquecen el «input» del grupo.
- **Criterio de antelación**. Pretende prever y anticipar algunos problemas y fracasos de rechazo del profesorado universitario a adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad en lo que afecta a necesidades de formación de los nuevos estudiantes.

Las **hipótesis** de partida de nuestra investigación son las siguientes:

- Es posible identificar los rasgos más representativos de la cultura organizacional de una universidad.
- Se puede modificar la cultura de las organizaciones utilizando estrategias de cambio adecuadas.
- La cultura organizacional de las universidades catalanas debe cambiar para poder dar respuesta a los retos que la sociedad del aprendizaje les demanda.

Los **objetivos** principales que la investigación plantea se concretan en relación con lo anterior en:

1. Describir la cultura organizacional de la universidad.
2. Identificar los ámbitos de la cultura de la universidad más afectados por el cambio en las demandas de la sociedad.

3. Proponer un diseño de cambio cultural relacionado con los ámbitos que se consideren más fundamentales.

Esta investigación se sitúa **metodológicamente** dentro del paradigma cualitativo-interpretativo; más concretamente, aborda cinco estudios de caso que tienen un denominador común: forman parte del sistema universitario de Cataluña. Su desarrollo puede identificar procesos de investigación-acción en tanto que los investigadores forman parte del contexto del estudio y se reúnen con el objeto de mejorar la situación en que se está inmerso.

La triangulación será una de las técnicas que utilizaremos para verificar la credibilidad (*validez interna*). Y se centrará en la contrastación de un cuestionario, el análisis de documentos (programas de las asignaturas, contratos-programa, evaluaciones de titulaciones, informes sobre universidades, legislación...), la observación participante, la entrevista y el seminario de expertos.

Tal y como señala Cohen y Manion, (1990: 331-332) la triangulación nos ofrece dos ventajas:

1. Cuanto más contrastan los métodos entre si, mayor es la confianza de los investigadores. Si, por ejemplo, los resultados de un cuestionario se corresponden con los de un estudio por observación de los mismos fenómenos, más confiará el investigador en los datos obtenidos.
2. El uso de técnicas triangulares ayudará a superar el problema de la limitación del método. El uso de métodos múltiples permite utilizar técnicas normativas o interpretativas, ambas o bien combinarlas.

La validez externa se busca mediante la descripción exhaustiva sobre cada uno de los casos estudiados y la participación de un miembro del equipo que actúa como evaluador externo.

## El desarrollo del estudio

Los **instrumentos** utilizados en una investigación deben dar respuesta a las estrategias decididas como útiles para conseguir llegar a resultados o respuestas a aquello que nos proponemos investigar. En nuestro caso, se sintetiza como sigue:

Tipo de pregunta	Instrumento utilizado
¿Qué cultura percibe que tiene la comunidad universitaria?	Cuestionario
¿Qué cultura aparece como manifiesta?	Análisis de documentos, imágenes, costumbres, símbolos Observación
¿Qué tipo de cultura quiere para el futuro la comunidad universitaria?	Cuestionario
¿Cómo debemos transformar la cultura presente para llegar a la cultura que queremos alcanzar?	Estrategias para el cambio de cultura

La estructura interna del **cuestionario** se rige por el siguiente esquema:

- 1. Funciones:**
  - Dualidad docencia/investigación.
  - Universidad/sociedad.
  - Desarrollo territorial.
- 2. Gobierno y gestión:**
  - Nombramiento del rector.
  - Cargos de gestión académica.
  - Órganos colegiados de gestión.
  - Autonomía de gobierno.
- 3. La financiación:**
  - Modelo de financiación.
  - Asignación del presupuesto público o subvención.
  - Aportación financiera de los usuarios.
- 4. La investigación:**
  - Criterios de evaluación y reconocimiento.
  - Criterio de motivación.
  - Criterio de creación de grupos de investigación y temáticas de investigación.
- 5. Perfil del profesor:**
  - Función del profesor universitario.
  - Visión de la disciplina.
  - Visión de los alumnos.
  - Coordinación y trabajo en equipo en el departamento.
- 6. Metodología:**
  - Transmisión del conocimiento.
  - Actualización de la materia.
  - Introducción de actividades.
  - Evaluación de los estudiantes.
- 7. Estudiantado:**
  - Sujeto de la formación.
  - Miembro de la comunidad universitaria.
  - Colectivo en interacción con el profesorado.
- 8. Evaluación e innovación:**
  - Evaluación institucional.
  - Evaluación de los aprendizajes de los alumnos.
  - Evaluación del profesorado.
- 9. TIC:**
  - Gestión administrativa.
  - Docencia e investigación.
  - Infraestructuras.
- 10. Relaciones entre la universidad y su contexto:**
  - Prácticum.
  - Convenios.
  - Sistema universitario.
  - Relaciones internacionales.
  - Estudios de tercer ciclo.

Para cada uno de los subapartados mencionados se presentan afirmaciones que permiten que el encuestado se posicione sobre dos puntos de vista diferentes. En primer lugar, debe valorar la frase en relación a la realidad actual que percibe; en segundo lugar; debe valorar la frase en relación con la situación que desearía.

La recogida, vaciado y posterior **análisis de los múltiples documentos** utilizados en las universidades nos informan sobre la cultura manifiesta, entendida como la explicitada en los Estatutos, reglamentos, acuerdos, actas, planes de estudios, programas de las asignaturas, proyectos docentes del profesorado, etc.

Otro tipo de documentos con formatos muy dispares que también han sido consultados son:

Tipo de documento /imagen /símbolo	Información que nos proporciona
Página web de una universidad	La información que se destaca, la que se omite, lo que se subraya, como se dispone... nos revelan algunos de los valores más preponderantes.
Anagrama	El diseño de éste, el colorido, la presencia en impresos, edificios... nos indican la seriedad, la modernidad, la ampulosidad,..que pretende transmitir una universidad.
Tipo de carteles en los edificios o aulas, etc.	Los carteles informativos de las aulas, de los despachos, de las oficinas, nos indican el grado de diferenciación entre unos y otros (por ejemplo entre catedrático y profesor ayudante), si se indica horario en todos o sólo en algunos...
Rituales: inauguración de curso, lectura de tesis, realización de exámenes de profesor titular, cátedra	La ampulosidad, la importancia que se le da a los actos académicos denotan unos valores más o menos tradicionales u otros.

La presencia y anotaciones fruto de los observadores en las diversas universidades (miembros del equipo investigador que actúan como observadores participantes) nos van a proporcionar otro tipo de información que contrastaremos con el resto.

La observación para conocer una cultura trata de identificar aquellas costumbres, comentarios que no se explicitan pero que forman parte del bagaje común de un colectivo, de descubrir aquella lógica que sólo es percibida por el observador participante...

¿Qué se observa?	Información que se recoge
<b>Reunión</b> de departamento, de junta de facultad, de coordinación académica...	Esta fuente de información es muy rica. Puede ir desde ver quién ostenta el protagonismo de las reuniones hasta mensajes explícitos e implícitos, los protocolos seguidos...
<b>Procedimientos, protocolos</b> de matriculación, de selección de asignaturas, de reserva de aulas, de formas para dirigirse a los cargos...	Este tipo de información también va evolucionando y nos permite averiguar cómo están cambiando los procedimientos (por ejemplo con el uso de las TIC)...
<b>Formas de comunicación</b> entre alumnado, intercolectivos	La comunicación es uno de los procesos que nos aporta mayor luz a los indicadores de la cultura de los grupos: formas de dirigirse de un alumno a un profesor, relaciones inter pares, temas objeto de comunicación...

La **entrevista** es uno de los instrumentos de recogida de datos que nos permite obtener mayor información por parte de los informantes.

Las dimensiones que son la base del cuestionario nos van a proporcionar el guión de las entrevistas a utilizar con una serie de personas elegidas por su implicación, conocimiento del tema, peso en la universidad...

Criterio seguido para entrevistar	Entrevistado
Ser expertos académicos en el tema	Dr. Michavila, Dr. Perellada, Dr. Laporte, Dr. Bricall, Dr. Pascual, Dr. Porta, Dr. Quintanilla...
Experiencia en cargos de gestión en la universidad	Rectores, presidente de la División de la UB, decanos, directores de departamento
Grado de influencia en la cultura universitaria	Catedráticos, profesores con liderazgo, políticos...
Grado de participación en las decisiones de la política universitaria	Consejero de Universidades, presidente de la CRUE, presidentes del Consejo Social...

Además de las fuentes de información señaladas se pretende obtener la aportación de grupos de investigadores expertos que están trabajando en investigaciones sobre la universidad. Así se organiza un **seminario de expertos** de una jornada de duración en la que, a través de la implicación más directa de cada grupo y la participación de todos los componentes del seminario, se

debaten a partir de documentos previamente preparados y un guión con las preguntas fundamentales.

#### 4. Algunas ideas a modo de primeros resultados

Se presentan de manera simplificada algunos referentes iniciales para la reflexión:

##### 4.1. Investigación

La investigación es uno de los ámbitos que más está cambiando en la universidad, tanto por su consideración económica, fuentes de financiación, como por la importancia que le dan los propios agentes. Se tiende hacia un proceso de convergencia donde el Estado disminuye su intervencionismo pero se reserva un cierto papel y aparece el mundo empresarial con un papel destacado. El camino seguido por las universidades europeas es muy similar, si bien éstas nos llevan unos años de ventaja. La experiencia de las universidades europeas nos puede servir para no caer en los mismos errores.

Las organizaciones empresariales y sociales se acercan a la universidad para solicitar investigaciones que financian. Este hecho, junto con la precariedad económica que vive la universidad, comporta el peligro de que ésta se decante principalmente por la investigación que la empresa financie y no por la básica. Se produce también una investigación cada vez más unidisciplinar, fruto de la competencia y evaluación de la investigación y de la presión a la que se está sometido.

La agenda de los investigadores está cambiando al ocupar la mayor parte del tiempo la investigación aplicada y la que da respuesta a los intereses del entorno. Aún con todo, el profesorado que ha optado por la universidad, aunque tenga muchas posibilidades de estar trabajando en la empresa en condiciones económicas muy superiores, es el que muestra más resistencia a someterse a la industria.

La relación de la universidad con la empresa requiere unos mediadores que sepan comunicarse, pues la falta de comunicación universidad-empresa ha impedido colaboraciones interesantes.

Es necesario que la universidad no renuncie a la investigación básica y social por lo que se deben arbitrar algunas fórmulas de redistribución y compensación que permitan avanzar en este tipo de investigación. Una de las medidas que se podría utilizar es la implantación de un tipo de aportación en forma de canon u otra fórmula que las empresas añadirán al coste total de cualquier investigación aplicada.

Cada vez se extiende más la idea de que debe haber una contratación diferenciada de profesionales para la docencia y la investigación. La universidad, por otra parte, adquiere cada vez más un papel más relevante en la tarea profesionalizadora.

La relación sinérgica entre docencia e investigación se va perdiendo por la priorización de las tareas de investigación frente a las de docencia y de gestión.

Se produce una pérdida de autonomía del profesorado para decidir su dedicación a las diversas funciones pues los criterios evaluativos se inclinan claramente por la investigación seguido de la docencia, generando el efecto de que las tareas de gestión queden absolutamente arrinconadas y no sean nada valoradas.

Este distanciamiento entre estas funciones lleva a una consideración de la buena docencia muy diferente a concepciones anteriores. Los encargados de la docencia consideran al buen docente como aquel que es capaz de impartir enseñanza en cualquier especialidad de una misma área de conocimiento (preferencia, así, por un perfil generalista). Los encargados de investigación apuestan más por un perfil de profesor especializado. Se manifiesta, por tanto, un divorcio bastante considerable entre las concepciones y tareas del investigador.

#### *4.2. Gestión y organización*

Nuestras universidades presentan una organización compleja debido a factores históricos, políticos e institucionales. Actualmente los departamentos, como estructuras organizativas intermedias, han sido modelos que han facilitado algo más la colaboración entre profesionales, la continuidad de las funciones (docencia/investigación), el liderazgo más democrático y horizontal y una gestión basada en la racionalidad que se alejaba, al menos en principio, de la dirección paterna-personalista de la organización mediante cátedras.

No obstante se observa un elemento generador de conflictos debido a la doble línea de gobierno en las universidades: la departamental y la de facultades o centros. No es extraño, por tanto, la idea expresada por Tomàs (2000: 9) cuando señala que el coordinador de Titulación está teniendo verdaderas dificultades para conseguir mejorar la calidad si consideramos que se responsabiliza de unos estudios que se llevan a cabo con los recursos que otros (directores de departamento) tienen, seleccionan, promocionan y forman.

Con una mayor autonomía de las universidades para la realización de sus programas y una mayor coordinación de las facultades, departamentos y titulaciones en sus propósitos, se podría contribuir a disminuir en parte esta limitación. Desde diferentes foros se menciona la necesaria autonomía financiera, de gestión, contratación y docente que rompa con el actual sistema organizativo piramidal y multiorgánico que se pone de manifiesto en el cuadro 1.

Este sistema de gobierno a tres bandas puede ocasionar desajustes tales como:

- Inferencia por parte de las administraciones en la autonomía universitaria.
- Previsiones legales que deban sufragarse con fondos propios de la universidad.
- Diferencias entre las diferentes universidades de las distintas comunidades autónomas o entre universidades de una comunidad autónoma.
- Rendición de cuentas diversificada.
- Exceso de normatividad que provoca falta de autonomía.

Cuadro 1.

Gobierno del Estado	Ministerio de Educación	Constitución 1978 Art. 27.10 LRU 1985	Planificación y supervisión del subsistema universitario	Consejo de Universidades
Administración Autónoma	DURSI	Estatut 1978	Política autonómica sobre universidades	Direcció General d'Universitats
Universidad	Universidad	Estatutos y Reglamentos	Gobierno de las facultades y centros según la LRU	Equipos de gobierno Claustro

#### 4.3. Financiación

La financiación universitaria ha seguido, en los últimos años, un criterio incrementista soportado por la Administración. Actualmente, se intentan aumentar las fuentes de financiación mediante: tasas académicas combinadas con becas, políticas específicas para la obtención de mayores recursos, subvenciones y contratos con empresas privadas por la prestación de servicios, investigaciones, etc. Lo ideal, siguiendo el diagnóstico actual y algunas de las propuestas que apunta el Informe Universidad 2000, sería un modelo económico regido por la suficiencia financiera, la eficiencia interna y externa y la igualdad de oportunidades, teniendo presente que la subvención directa debería repartirse entre las convocatorias, los contratos-programa y la financiación nominativa con criterios objetivos.

La investigación ha concluido también que se observa una convergencia entre las diferentes universidades catalanas en lo que a costo por titulado se refiere. Cabe tener en cuenta que las transferencias corrientes representan más de la mitad de los ingresos de las universidades públicas catalanas, las tasas por estudiante representan una quinta parte de los ingresos por universidad (la aportación privada es del 24% y la pública del 76%), el intervalo de gasto es muy dispar (entre 1 y 3,5) según cada centro y el gasto por estudiante es de casi la mitad en referencia a la media europea.

#### 4.4. Docencia

La formación para la docencia universitaria parece ser, a priori, una empresa difícil, aunque existen algunas iniciativas exitosas sobre el tema: por ejemplo, el postgrado dirigido a profesorado inexperto realizado en la División de Ciencias Económicas y Sociales de la UB.

Se cree que iniciativas como estas habrían de institucionalizarse potenciando que el profesorado inexperto obtenga una puntuación a través de la formación que fuera un mérito reconocido a la hora de asignar futuras plazas.

A pesar de todo, el problema de la docencia no estriba tanto en el profesorado inexperto como en el profesorado que ya está incorporado al cuerpo de funcionarios. Parece difícil motivarlos para que se incorporen a programas, cursos o seminarios de formación para la docencia, ya que predomina la importancia que otorgan a la actualización científica e investigadora.

Surgen diversas propuestas formativas que a continuación destacamos:

- La formación del docente universitario se debería institucionalizar de forma estandarizada: formación inicial (para todo el mundo igual), formación de incorporación y formación permanente. Esta última debería ir acompañada de algún tipo de incentivo y de los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- El profesorado universitario está muy *enseñado de siempre* y es difícil que se deje *iluminar*. Es poco factible que el profesorado se deje asesorar por profesionales ajenos a sus disciplinas. Se deberían buscar expertos dentro de la misma disciplina (mentores) que con su experiencia y conjuntamente con otros expertos de ciencias de la educación puedan actuar como coordinadores de otros. En todo caso, cualquier política formativa debería caracterizarse por ser flexible y abierta.
- Crear equipos de trabajo (Team teaching, llamado también *socialización de la docencia* según el Informe Bricall). No todo el mundo domina todos los aspectos metodológicos de la docencia y no necesariamente una persona lo debe hacer todo bien. Se podría impartir una asignatura por parte de un equipo en donde cada uno se encargara de una de estas facetas que mejor domina.
- Incorporar al profesorado veterano como mentores en cursos de formación de profesorado inexperto se valora como una medida indirecta y eficaz para vincularlos a procesos de formación. La presencia de profesorado inexperto y senior en una misma acción formativa propicia una interacción óptima para ambas partes.
- La experiencia en formación didáctica del profesorado es todavía incipiente y se acusa la falta de formadores suficientemente competentes para intervenir en procesos de formación de docentes universitarios.

En términos generales, se cree que no existen soluciones únicas. Programas que incluyan intervenciones diversas (intercambios, seminarios, reuniones, jornadas, etc.) para poder atender las diferentes necesidades para la mejora de la docencia. Parece especialmente adecuada la formación aplicada utilizando en la propia formación las propuestas que se presentan como más válidas.

#### 4.5. Profesorado

Se pueden distinguir hasta tres categorías competenciales distintas que según los diferentes expertos se irán realizando en diferentes etapas de la vida profesional sin que tengan porque solaparse en un momento determinado.

### 1) *Competencias en la función docente:*

- Realizar las funciones tradicionales (informar, explicar, evaluar...), pero enfocando la enseñanza no sólo en su aspecto instructivo sino también en sentido formativo. Así, por ejemplo, la evaluación final considerará diversos criterios y pondrá a prueba «no sólo la memoria sino también las facultades de comprensión, la aptitud para las labores prácticas y la creatividad» (UNESCO, 1998).
- Realizar una evaluación inicial de los conocimientos de los estudiantes que permita detectar necesidades de formación y ajustar los programas de las asignaturas. Organizar un sistema de evaluación continua que facilite el seguimiento de los aprendizajes y dificultades de los estudiantes para poder ofrecerles una orientación eficaz y, si es el caso, adecuar la docencia a la realidad del grupo clase.
- Seleccionar nuevos contenidos, según las nuevas demandas sociales, y asesorar a los estudiantes procurando que desarrollen estrategias de aprendizaje más autónomo.

### 2) *Competencias de investigación:*

- Organizar un sistema para recibir una información puntual y actual de todos los eventos científicos mundiales de su área del conocimiento.
- Mantener una comunicación e intercambio constante de informaciones y experiencias con los demás profesionales de su área de conocimiento y otros científicos afines de todo el mundo. Publicar y difundir sus trabajos e investigaciones por los medios convencionales (libros, revistas, congresos...) y a través de Internet.
- Aprovechar las TIC para la coordinación de trabajos, evitando duplicaciones y desplazamientos y realizando un trabajo colaborativo, y contribuir a estandarizar los términos científicos a nivel mundial.

### 3) *Competencias en la gestión:*

- Participar activamente en la gestión de las instituciones universitarias de las que forma parte: departamentos, facultad, universidad.
- Apoyar los centros de recursos para profesores y automatizar todo tipo de tareas de gestión con ayuda de las TIC.

## 4.6. *TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación)*

**Evolución tecnológica en la universidad.** ¿Podemos identificar algunos indicadores especialmente sensibles al cambio, donde se pueda detectar de manera clara la evolución tecnológica de la comunidad universitaria? (número de ordenadores, consulta de notas a través de Internet...).

**Bimodalidad.** ¿Hasta qué punto la presencialidad seguirá como modelo preeminente en los próximos años? ¿Dónde está el límite de la bimodalidad en las universidades presenciales?

**Titulaciones compartidas/colaboración interuniversidades.** Las TIC abren nuevas posibilidades de crear titulaciones homologadas con créditos de diferentes universidades, que pueden bajar costes y acercar al alumnado los mejores especialistas de cada materia. ¿Dónde están los límites a estas colaboraciones?

**Enseñanza/aprendizaje.** Disponer de nuevos recursos que puedan permitir nuevas maneras de hacer las cosas no significa que necesariamente se produzca el cambio: ahora tenemos clases magistrales con PowerPoint y los alumnos presentan los trabajos con Word. ¿Las TIC supondrán realmente el fin de los aprendizajes basados en la memorización y la reproducción de contenidos y la consolidación de las perspectivas socio-constructivistas?

**Tutorías.** Teniendo en cuenta que la interrelación personal siempre es mejor que la comunicación a distancia, en las universidades presenciales, ¿de qué manera y hasta qué punto conviene aprovechar las posibilidades de las TIC para realizar «tutorías virtuales»?

**La dedicación del profesorado.** ¿Qué cambios en la distribución de las dedicaciones docentes exige la utilización de las TIC en la docencia (asignaturas virtuales) y las tutorías?

**Formación del profesorado.** ¿Cómo se puede promover desde la universidad la necesaria formación en TIC (como instrumento profesional y como instrumento para la innovación didáctica) del profesorado? ¿Hasta qué punto se puede presionar al profesorado a una actualización de competencias tecnológicas sin vulnerar sus derechos, su «libertad de cátedra»?

**Infraestructuras.** ¿Las dotaciones en TIC en nuestras universidades (sistemas ordenador-canon en las aulas, aulas de ordenadores...) permiten hacer todas estas cosas tan fabulosas que se prometen? (acceso inmediato a todo tipo de información, trabajo colaborativo a todos los niveles...). ¿Son adecuados y atractivos para el profesorado los entornos de «campus virtual» que tenemos las universidades presenciales o están en continua fase de experimentación?

**Investigación.** ¿Se verá enriquecido el cuerpo científico por la facilidad para acceder a la información y procesarla por los nuevos canales para la comunicación y el trabajo compartido que proporcionan las TIC o la empobrecerá (vueltas y vueltas sobre los mismos temas, cortar y pegar, falta de originalidad...)?

**Gestión.** ¿Se utilizan las TIC para descentralizar la gestión de manera coordinada en la universidad o para centralizarla y burocratizarla? ¿Podemos identificar en nuestra universidad qué aspectos las TIC se utilizan para simplificar gestiones? (web con toda la información que necesita la comunidad universitaria y con posibilidad de realizar trámites académicos, sistemas para aumentar la participación del profesorado en la gestión y para evitar reuniones presenciales...).

**Extensión universitaria.** ¿Cómo podemos utilizar las TIC para mejorar los vínculos con el mundo extrauniversitario (empresas, instituciones sociales...)?

#### 4.7. Alumnado

Los cambios más notorios que podemos constatar entre el colectivo de alumnos universitarios son:

- El número de estudiantes universitarios se ha triplicado. La población universitaria que en los años ochenta representaba el 15% de la población juvenil, representa en la actualidad el 50%. Estas cifras indican la universalización de los estudios superiores, que han dejado de ser patrimonio de minorías acomodadas.
- El historial académico de los alumnos ya no recoge la titulación del Bachillerato Unificado Polivalente y el COU, si no el Bachillerato LOGSE, por lo que los niveles de entrada se han modificado, entre otros factores, por la diversidad curricular del nuevo sistema.
- El proceso académico de los nuevos jóvenes es menos selectivo que el anterior, lo que representa un nivel de comprensividad mayor entre el alumnado.
- El dominio de los lenguajes informáticos y los nuevos contextos virtuales son una característica de los nuevos estudiantes, y la información se obtiene, trata y difunde por más y diversos canales.
- El tiempo que un estudiante actual tarda en introducirse en el mercado laboral es muy superior al de promociones anteriores. Este factor viene determinado por la dilatación en la emancipación de los alumnos del núcleo familiar.
- La exigencia de los alumnos (casi clientes) por obtener resultados constatables en breves plazos de tiempo es otra característica de las nuevas generaciones, que han desterrado la vieja idea de que la formación era una inversión a largo plazo.
- La necesidad por acceder al difícil mercado laboral obliga a los estudiantes a exigir la máxima utilidad y aplicabilidad en los aprendizajes. La actividad concreta ha substituido al pensamiento abstracto y crítico.

Los resultados del procesamiento de la información recogida a través de los cuestionarios, entrevistas y análisis de los documentos nos permitirán ofrecer posteriormente unas conclusiones más relevantes y decisivas al respecto.

#### Bibliografía

- ARMENGOL, C.; CASTRO, D.; TOMÀS, M. (2000). «El cambio de cultura en las universidades catalanas del s. XXI: La formación pedagógica de los docentes universitarios». En *I Congreso de Docencia Universitaria*. Barcelona.
- BRICALL, J.M. (1996). «La perspectiva de un colectivo de rectores». *Órganos de gobierno de la universidad*. Consejo de Universidades, Fundación Universidad-Empresa, p. 33-41.
- GAIRÍN, J. (2000). «Organización universitaria e innovación docente». *Fórum Universitario Telemático*. Barcelona, Universitat de Barcelona, marzo.

- HARGREAVES, A.; DAWE, R. (1990). «Peths of professional development: contrived collegiality, colaborative culture, and these case of peer coaching». *Teaching and Teacher Education*, 6.
- INFORME DEARING (1999). *National Report. A vision for 20 years: learning society*. The National Committee of Inquiry into Higher Education.
- MEC (1983). *Ley de Reforma Universitaria*.
- MEDINA, J.R. (1997). «Las fuerzas directrices de la universidad española». Conferencia pronunciada en el ciclo *Los nuevos desafíos de la universidad*. Madrid: Institución Libre de Enseñanza.
- MICHAVILA, F.; CALVO, B. (1998). *La universiad española hoy*. Madrid: Editorial Síntesis.
- PÉREZ PÉREZ, R. (1999). «Planes de estudio, perfiles profesionales y poderes departamentales». *I Simposium Internacional de Docencia Universitaria*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- PÉREZ, F. (1997). «El gobierno de las universidades españolas: objetivos y diseño institucional». Jornadas de reflexión *Retos presentes y futuros de la universidad*. Valencia.
- TOMÁS, M.; ARMENGOL, C.; FEIXAS, M. (1999). «Estudio de los ámbitos del cambio de cultura en la docencia universitaria». *Congreso de Innovación y Educación*. Santiago de Compostela
- (1999). «Estudio de los ámbitos del cambio de cultura en la docencia universitaria». *III Congreso de Innovación Educativa. Innovación en la Universidad*. Universidad de Santiago de Compostela, 25-27 de noviembre de 1999.
- TOMÁS, M.; BORRELL, N. y CASTRO, D. (dic. 1999). «El cambio de cultura universitaria en el s. XXI: consecuencias en los procesos de enseñanza-aprendizaje». *I Simposium Iberoamericano de Didáctica Universitaria. Calidad de la Docencia en la Universidad*. Universidad de Santiago de Compostela, 2-4 de diciembre de 1999.
- TOMÁS, M.; FEIXAS, M.; MARQUÈS, P. (1999). «La universidad ante los retos que plantea la sociedad de la información. El papel de las TIC». *Edutec'99. nuevas tecnologías en la formación flexible y a distancia*. Universidad de Sevilla, 14-17 de septiembre de 1999. <http://tecnologiaedu.us.es/edutec/paginas/117.html>
- TOMÁS, M. y otros (2000). <http://dewey.uab.es/mtomas>
- UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el s. XXI: Visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior*. París: UNESCO.