

Gestión de cambio en la Universidad

Marina Tomás Folch
Universidad Autónoma de Barcelona
Aceptado: Septiembre 2003

Resumen

En este artículo queremos poner de manifiesto que nuestra sociedad vive unos cambios tan importantes en cantidad y en calidad que repercuten en todo orden de cosas. Como sea que la Universidad es una institución fundamental en la transformación de las personas planteamos la necesidad que ésta cambie y pretendemos alumbrar el sendero por donde deben caminar los diferentes agentes del cambio. Todo ello a partir de la identificación de los ámbitos donde va a ser mayor la incidencia del cambio y las consiguientes consideraciones y estrategias para transformarse.

Palabras clave: cambio, gestión, cultura universitaria.

Abstract

ADMINISTRATION OF CHANGE IN THE UNIVERSITY

In this article we want to show that our society lives important changes in quantity and in quality that affect everything. Because the university is fundamental in the transformation of people, we propose a change which is needed to lighten the path through which the elements of change may come. All this is intended to identify the areas where changes are to be more significant and the subsequent considerations and strategies to be used in this transformation.

Key words: change, administration, university culture.

Résumé

ADMINISTRATION DE CHANGEMENT DANS L'UNIVERSITÉ

Dans cet article nous voulons mettre en évidence que notre société vit des changements si importants en quantité et en qualité qu'ils se répercutent dans tout ordre de choses. Puisque l'Université est une institution fondamentale dans la transformation des personnes, nous posons la nécessité que celle-ci change et nous prétendons éclairer le sentier par où doivent marcher les différents agents du changement. L'ensemble de ceux-ci sera appliqué à partir de l'identification des milieux où sera grande l'incidence du changement, les considérations conséquentes et les stratégies pour se transformer.

Mots-clés: changez, administration, culture d'université.

De la necesidad del cambio en la Universidad

Desde nuestro punto de vista la necesidad del cambio en la Universidad es consecuencia de una serie de razones o causas. La primera de ellas estriba en que nuestra sociedad se ve asediada cada día por multitud de cambios que afectan a todo tipo de ámbitos y niveles. Señalamos los siguientes:

La globalización económica y cultural en la que desaparecen muchas de las barreras políticas, económicas e ideológicas que separaban a los pueblos y donde las empresas actúan en un mercado de ámbito mundial, en la que se mundializan los problemas y soluciones, todo está interrelacionado y la competencia abierta exige adaptarse continuamente a las demandas de los clientes y ofrecer una máxima calidad.

Los rápidos avances científicos y tecnológicos y su difusión generalizada que proporcionan potentes herramientas para el tratamiento de la información y permiten establecer redes de comunicación que facilitan una veloz circulación de personas, mercancías, dinero e información por todo el planeta.

Las nuevas tecnologías que se han extendido por todo el planeta en un par de décadas, están al alcance de casi todos y en unos años las encontraremos además integradas en el corazón de todos los hogares.

Las redes de comunicación, en esta sociedad de la información cada vez más integrada en soportes digitales, lo verdaderamente importante es saber localizar, valorar, seleccionar y aprovechar la información de manera que, convertida en conocimiento, nos permita formular preguntas inteligentes y elaborar respuestas imaginativas ante los problemas que se plantean en nuestro cambiante escenario.

La rápida obsolescencia de los conocimientos, promueven nuevos valores y provocan continuas transformaciones en nuestras estructuras económicas, sociales y culturales, exigiendo a las personas, empresas y estados una rápida actuación para adaptarse a los cambios. Así, más allá de la formación inicial que capacita para la integración en la sociedad y para desarrollar un trabajo, las personas necesitan a menudo una formación complementaria y «a medida» para poder dar una respuesta adecuada a estas nuevas situaciones laborales, sociales y do-

mésticas. La formación permanente, basada en gran medida en el autoaprendizaje, se va conformando como una necesidad indiscutible para las gentes de nuestro tiempo.

La segunda razón de la necesidad de cambio es de tipo conceptual. La necesidad del cambio en y de la Universidad viene a partir de la consideración de la Universidad como un sistema abierto puesto que los cambios en un sistema afectan a los otros sistemas con los que interactúa y a la sociedad en general. Por tanto no cabe duda que aquellos cambios que se producen en la sociedad afectan a todos sus subsistemas entre ellos el subsistema universitario.

Como consecuencia de ello la Universidad vive un gran proceso de cambio, y aunque, no es el primero por el que pasa sí presenta éste ciertos rasgos diferenciales con respecto a otros:

La tecnología, los instrumentos informáticos y el acceso y exceso de información.

El aumento progresivo de estudiantes que acceden a la Universidad

El tipo de formación que reciben los estudiantes no universitarios

La creciente necesidad de formación continua y diversificada.

La transformación de la función docente.

Nuevas maneras de entender la gestión y el gobierno de las universidades

La necesidad de la realización de investigaciones cada vez más multidisciplinares y grupales.

Estos cambios fundamentales llevan a la transformación del personal y de sus directivos. Entre otros, se espera un mayor compromiso para realizar proyectos estratégicos, una dirección descentralizada, desarrollo de capacidades para responder a un ingreso mayor de estudiantes, aceptación de contratos laborales nuevos y diferenciados, y voluntad y competencia para asumir las ventajas de las nuevas tecnologías y hacer uso de las mismas.

En la sociedad de la información las Tecnologías de la Información y de la Comunicación¹ están en todas partes y las redes de comunicación integran todos estos recursos bajo el imperativo del formato digital facilitando el tránsito de informaciones y mensajes por todo el planeta.

Como en otros entornos de la actividad humana, las TIC aportan una serie de ventajas y

funcionalidades que también resultan patentes en la Universidad: gran capacidad de tratamiento y almacenamiento de la información, interactividad y automatización de tareas, acceso flexible a la información y fácil transporte de datos, canales de comunicación, integración de medios y códigos, reducción de costes, tiempo y esfuerzo en la realización de los trabajos, etc.

Además, el impacto de las TIC en la universidad es mayor si cabe que en otros entornos porque muchas de las funciones básicas de esta institución se basan precisamente en la localización, producción, almacenamiento, crítica y transmisión de la información, operaciones que se ven facilitadas y desde luego modificadas con el empleo de las nuevas tecnologías.

La necesidad del cambio en la Universidad no es un fenómeno aislado de un país sino que adoptando diferentes matices el mundo universitario requiere un cambio. Al decir de P. Partington (1996: 126-131), los cambios fundamentales en la educación superior en Inglaterra vienen determinados por:

- a) La variable recursos y los sistemas de asignación.
- b) Una responsabilidad más sólida en todos los niveles.
- c) La intromisión del gobierno, en un ámbito más local, el legado de «la era Thatcher».
- d) La influencia de la patronal y otras organizaciones.
- e) El impacto del desarrollo tecnológico en la práctica académica y de dirección.
- f) Políticas fluctuantes respecto al ingreso en la educación superior: expansión yuxtapuesta y contracción.

A nivel europeo, la Declaración de Bolonia suscrita por 29 países en 1999 es el primer documento oficial que recoge los acuerdos para la construcción del espacio común europeo de enseñanza superior, la Declaración se organiza en torno a 5 principios: calidad, movilidad, diversidad, competitividad y orientación. Los objetivos principales hacen referencia a seis áreas de intervención posterior, todas ellas, de inmenso calado.

- I. Necesidad de incorporar un sistema *legible* y comparable de titulaciones.
- II. Generar un sistema modular de dos ciclos
- III. Instauración de los Education Credits Transfer

La cultura universitaria está cambiando en nuestro entorno y creo que en todo el mundo. Se evidencia en muchos ángulos: la misión que le encomienda la sociedad, la simbología que representa, los modelos de financiación que se imponen, la obtención de recursos, la relación profesorado-estudiantes, la interacción entre el estudiantado, la contribución al desarrollo territorial.

- IV. Desarrollar sistemas de calidad metodológica
- V. Énfasis en el desarrollo curricular y en la confección de un Suplemento al Diploma.
- VI. Promover la movilidad de profesores, alumnos e investigadores.

Las conclusiones de Murcia, 2001 sobre el Espacio común europeo, América Latina y Caribe, a nivel español el Informe Universidad 2000 más conocido por Informe Bricall, la Declaración de la UNESCO de Educación Superior, el Informe Dearing, el Informe Attali, entre otros, son una muestra de la declaración explícita de la necesidad del cambio en las Universidades.

En síntesis la Universidad siente la necesidad de cambio en todo el mundo debido a las transformaciones sociales y económicas que afectan a todo el planeta y a transformaciones más locales y de transformación del sistema educativo.

Cambios en la cultura universitaria

La cultura universitaria está cambiando en nuestro entorno y creo que en todo el mundo. Se evidencia en muchos ángulos: la misión que le encomienda la sociedad, la simbología que representa, los modelos de financiación que se imponen, la obtención de recursos, la relación profesorado-estudiantes, la interacción entre el estudiantado, la contribución al desarrollo territorial. Pero buena parte de los cambios que debe realizar la universidad pasan por un cambio de cultura de su personal, en especial de su profesorado. Para analizar el impacto de los cambios en la vida universitaria, nos detendremos especialmente en los tres ámbitos siguientes: docencia, investigación y gestión.

Cambios en la docencia. Buena parte de estos cambios están relacionados con el avance tan vertiginoso de las TIC. La ayuda que las TIC pueden ofrecer a la docencia puede ser diferente en cada asignatura, aunque básicamente proporcionan siempre: información, comunicación y oportunidades de autoaprendizaje.

Veamos los principales cambios que provoca²:

- **Nuevos contenidos y competencias en el currículum.** El aprendizaje del manejo y aprovechamiento profesional de los nuevos recursos tecnológicos se convierte en un imperativo de nuestros tiempos, como se ha destacado en el punto anterior, y su uso se hace indispensable para cualquier disciplina.
- **Nuevos instrumentos y recursos para la docencia y su gestión.** La integración de las TIC en educación, sobre todo si se realiza considerando tanto los criterios tecnológicos como los pedagógicos (no sólo los primeros), proporcionan nuevos y potentes instrumentos para facilitar a los profesores y estudiantes:
 - La **realización de todo tipo de trabajos** (procesadores de textos, hojas de cálculo, acceso a Internet entre otros).
 - Los **procesos de enseñanza y aprendizaje** (recursos didácticos, consultorías electrónicas, fórums telemáticos), facilitando la personalización de estos procesos.
 - La **gestión de la docencia** (acceso telemático a listados de estudiantes, programas para la gestión de las calificaciones, publicación de informaciones generales en espacios web accesibles a los estudiantes...).
- **Acceso abierto a todo tipo de información.** Además de los recursos bibliográficos y en vídeo y CD-ROM que hoy ofrecen las bibliotecas y centros de recursos, los estudiantes y los profesores a través de Internet pueden acceder a todo tipo de información y materiales didácticos para su uso on line y off line.

Nuevos canales comunicativos para el aprendizaje y la colaboración. Internet también proporciona nuevos y atractivos sistemas para que los alumnos y los profesores se comuniquen y difundan sus creaciones: correo electrónico, chats y videoconferencias, que permiten vehicular consul-

tas e instrucciones, fórums y listas de discusión para debatir temas, páginas web donde presentar trabajos a todo el mundo...

Nuevos escenarios educativos asíncronos. Con el soporte de las TIC, aparecen nuevos escenarios educativos en los centros docentes y en todas partes: en las aulas y bibliotecas, en mediatecas y centros de recursos, en los puestos de trabajo, en los hogares... en los que se realizan procesos de aprendizaje y de autoaprendizaje, muchas veces de tipo asíncrono, según la conveniencia de cada estudiante.

Así, aprovechando las posibilidades de la telemática las universidades presenciales se convierten en bimodales, y aparecen nuevas universidades a distancia dotadas de potentes campus virtuales. En ambos casos, estos sistemas de información y comunicación con finalidad formativa deben ser: flexibles (tiempo, espacio), interactivos y personalizados.

Nuevos métodos pedagógicos. Los nuevos métodos de enseñanza superan a menudo el marco físico del aula y, aprovechando muchas veces las posibilidades de las nuevas tecnologías, proponen el desarrollo de proyectos colaborativos, la utilización de materiales multimedia de apoyo, sistemas de autoaprendizaje. Con el uso de las TIC muchas veces se pueden liberar horas de clase que se pueden dedicar por ejemplo a actividades que permitan una atención más personalizada a los alumnos, como la tutoría.

Nuevos roles docentes. El aprovechamiento de las TIC, la gestión de los nuevos entornos de aprendizaje y el cambio metodológico exige un cambio de mentalidad y de prácticas docentes, que además deben enfocarse no sólo en sentido instructivo sino también atendiendo a los aspectos educativos.

Las roles asignados a los docentes son:

- Diseñador y gestor de actividades y entornos de aprendizaje
- Orientador, guía de aprendizajes y del desarrollo de las capacidades de los alumno (debe enseñar a aprender).
- Motivador, provocador de curiosidad intelectual y entusiasmo, dinamizador de los grupos.
- Fuente de información (pero menos que en dé-

- cadav anteriores)
- Transmisor de experiencia (trucos...)
 - Evaluador de recursos y usuario de los mismos.
 - Creador de recursos (diseño y desarrollo)
 - Co-aprendiz, con los estudiantes, promoviendo un descubrimiento guiado.
 - Tutor
 - Investigador que reflexiona sobre la práctica y colabora con otros docentes
 - Actualizador de los contenidos de la asignatura, revisión de los planes de estudios y la bibliografía.

Necesidad de una nueva formación para el profesorado. La Universidad, como cualquier empresa que quiera adaptarse a los actuales procesos de cambio científico, tecnológico y social debe prestar especial atención a los procesos de innovación para el cambio, aplicar las TIC y desarrollar proyectos de formación permanente para el personal.

Una previsión de las tendencias futuras (Tomás, M., Armengol, C. y Feixas, M., 1999) respecto la docencia universitaria señala que:

- a) El profesorado deberá ser más sensible a los mensajes, contenidos e intereses de su auditorio y estar más receptivo para establecer nuevas relaciones no sólo con el alumnado, sino también con otras universidades con quien colaborará en la configuración del currículum, con empresas, etc.
- b) Las redes de colaboración con universidades extranjeras demandarán un nuevo modelo de docente internacional que domine idiomas, las nuevas tecnologías y que esté predispuesto a la movilidad y realización de intercambios.
- c) Las dotes comunicativas del profesorado deberán cambiar. La docencia irá dirigida a diferentes públicos, ya que no atenderá un único tipo de alumnado sino de diferentes países (videoconferencias) y condiciones, incluso el alumnado con algún tipo de deficiencia (por ejemplo, auditiva o visual) por lo que habrá que replantearse las estrategias metodológicas y comunicativas.
- d) La finalidad de sus funciones docentes no será sólo transmitir conocimientos sino orientar de forma individualizada para crear alumnos emprendedores que sepan y puedan generar su propio trabajo como profesionales autónomos. También adquirirá mayor importancia y reconocimiento su conocimiento científico para actuar como

«La finalidad de sus funciones docentes no será sólo transmitir conocimientos sino orientar de forma individualizada para crear alumnos emprendedores que sepan y puedan generar su propio trabajo como profesionales autónomos. También adquirirá mayor importancia y reconocimiento su conocimiento científico para actuar como asesor y experto en organizaciones de diferente tipología».

asesor y experto en organizaciones de diferente tipología.

En un futuro no lejano se exigirá a los profesores universitarios una acreditación de *excelencia docente*. Existen en algunos países, centros especializados en el asesoramiento a universidades sobre formación pedagógica y en la evaluación del docente universitario. En el caso del Reino Unido, SEDA (Staff and Educational Development Association) es una asociación de expertos de distintas universidades con reconocido prestigio nacional. Éstos son contratados por instituciones de educación superior para realizar programas de formación pedagógica continuada y de formación inicial, centrados en las necesidades de la institución. Para poder conceder esta acreditación a la universidad (léase tipología «normas ISO»), SEDA ofrece asesoramiento sobre los programas de formación pedagógica que mejor atienden las necesidades de su personal. Para obtener una acreditación a nivel personal, se observa y evalúa la docencia de forma individualizada, se asesora al profesor en lo referente a planificación y actuación docente y se evalúa de nuevo, al cabo de un tiempo, para observar resultados. El reconocimiento de una acreditación SEDA es un indicador de calidad docente.

Cambios en la investigación

Si bien la Universidad es y seguirá siendo la institución responsable de la mayor parte de la investigación cambiarán como mínimo algunos factores: las TIC, la relación empresa-universidad, la dualidad básica y aplicada y la relación con el mundo.

Las TIC han aumentado de forma vertiginosa la capacidad investigadora en la Universidad. Este cre-

cimiento exponencial es diferente según los campos de conocimiento pero es alto en cualquiera de ellos. Se pueden indicar algunas de las ventajas más significativas:

- Capacidad de manejar y procesar una gran cantidad de datos tanto numéricos como alfabéticos
- Capacidad de comunicar los avances científicos con una rapidez insospechada hasta la existencia de Internet
- Posibilidad de mantener comunicación constante con científicos e investigadores de todas partes del mundo
- Acceso a bases de datos, bibliotecas digitales, documentos diversos con gran facilidad y al instante (o con muy poco tiempo)
- Estar constantemente y puntualmente informados de todos los eventos científicos del mundo. Además de estas consecuencias inmediatas de las TIC existen otras consecuencias que se derivarán de éstas.
- Este artículo hará que las líneas de investigación en cada campo de conocimiento sean cada vez más confluentes y permitan aumentar la eficacia de la investigación en el sentido que se establecerá mayor coordinación y no se estará trabajando en el mismo tema en los diversos grupos de investigación sino que se complementarán los aspectos o puntos a investigar.
- Habrá que buscar un grado de acuerdo en los términos científicos para que toda la comunidad científica pueda comunicarse con fluidez. Esto es especialmente deseable en el campo de las Ciencias Sociales donde las divergencias en la utilización de los términos son considerables.
- Se ahorrarán esfuerzos inútiles al reducirse el número de investigaciones ya realizadas. En el pasado era común encontrar grupos o investigaciones individuales que ya se habían resuelto en otras partes del mundo; con el uso de Internet este hecho dejará de existir.
- Las tareas mecánicas, de ordenación, almacenamiento de información se ven ostensiblemente reducidas con lo cuál se podrá investigar más y mejor.

En la Conferencia Mundial sobre Ciencia titulada *Ciencia para el Siglo XXI, un nuevo compromiso*, convocada por la UNESCO en Budapest (junio-julio 1999) ya se ha propuesto la creación en Londres de un Centro Internacional para la Comu-

nicación Científica con la finalidad de coordinar los esfuerzos mundiales para hacer llegar la comunicación científica a todos los ciudadanos, a través de redes nacionales e internacionales y sobretodo beneficiar a los países en vías de desarrollo.

La relación empresa-universidad está cambiando notoriamente y todavía le resta mucho camino por andar. Por un lado cada vez es más común que las empresas tengan su propio equipo de investigación y prescindan de la investigación que realiza la universidad. También sucede que existe un diálogo poco fluido entre las dos instituciones. Por un lado los intereses de la empresa suelen requerir resultados inmediatos con lo que sólo quieren invertir en aquellas investigaciones a corto plazo y por otro el lenguaje científico del profesorado a veces es distante y poco facilitador de convenios o colaboraciones. Para facilitar este entendimiento y colaboración se están creando los parques científicos próximos al entorno universitario lo cuál puede ser una línea de actuación válida pero que, por lo reciente, no es posible evaluarla.

La investigación básica versus investigación aplicada va dejando de tener el sentido profundo que pudiera tener en el pasado. Cada vez es más difícil esta diferenciación por los avances realizados y porque es imprescindible no sólo la interdependencia una de otra dentro de un mismo campo de conocimiento sino la interdependencia entre varios campos científicos para realizar investigaciones de interés.

Siempre se ha dicho que el conocimiento no tiene fronteras pero en el siglo XXI esto va a ser más realidad en el sentido literal de la palabra. Los grandes temas de investigación ya no se deciden en cada Universidad, se deciden en organismos mundiales o a veces europeos que marcan la actividad investigadora de todos los científicos del territorio al que afecta estos organismos. Consiguientemente se decide como se valorarán los índices de impacto, las patentes y la producción de conocimiento. Los presupuestos asignados a cada ámbito de investigación es otra de las decisiones fundamentales que condicionarán el campo de investigación.

Cambios en la gestión

La gestión de los procesos académicos, la gestión de las relaciones entre órganos de gobierno y

participación, la gestión de la comunicación interuniversidades está sufriendo enormes cambios que alteran los mecanismos utilizados hasta el momento. La gestión académica, económica, del personal, de la investigación, etc. se ve altamente modificada por las TIC. Por ejemplo la matrícula de los estudiantes en la UAB se lleva a cabo en buena medida a través del ordenador y del programa llamado «Automatrícula» lo que significa que el estudiante no ha de personarse a la secretaría de la Facultad sino que desde cualquier terminal puede acceder a la información necesaria y matricularse de los créditos que estime oportunos y que le permita su itinerario formativo. Mediante una tarjeta que patrocina una Caja de Ahorros los estudiantes pueden conocer sus calificaciones desde cualquier terminal.

Los presupuestos se gestionan a través de programas centralizados y que permiten localizar cualquier cuenta de cualquier proyecto con la clave o password requerido. Las hojas de cálculo agilizan de forma vertiginosa la distribución del presupuesto, los cálculos en función de criterios, etc.

La gestión de la comunicación interna y externa es una de las parcelas que se ve sometida a mayores cambios. De forma rápida y progresiva los comunicados escritos en formato papel están siendo substituidos por los de formato digital. Pero hay que hacer una selección de los comunicados e informaciones que se pueden dar exclusivamente en uno u otro soporte. Ello obliga a una toma de decisiones ante la gestión de la información que no era necesarios antes.

La gestión de los cambios es otro de los ámbitos en los que se ha visto muy modificada la cultura. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que el cambio es algo a lo que debemos acostumbrarnos porque en nuestra sociedad es constante. Se dice que hay que preparar a los futuros ciudadanos para vivir en el cambio. Consiguientemente hay que gestionarlo.

Todo ello requiere de unas capacidades de los directivos y/o gestores muy diferentes de las que se requerían hace tan sólo 10 años: capacidades en el uso de la informática en cualquiera de sus variantes, flexibilidad y predisposición a cambiar y a aceptar la inestabilidad constante.

La gestión del cambio de cultura universitaria

La cultura de una organización educativa (Hargreaves i Dawe, 1990) como es la Universidad se encuentra en un proceso de transformación tan importante que le comporta conflictos en su interior y en relación al papel que jugaba y ha de jugar en la sociedad. Así, la Universidad se encuentra sometida a unos procesos de cambio que requieren de una cultura universitaria muy diferente a la actual.

Para poder iniciar procesos de cambio o mejora, es una condición indispensable el diagnóstico de la situación de partida de aquello que se pretende innovar. A esto debe añadirse una cierta *visión de futuro* que indicaría el camino y la meta hacia la que se quiere llegar. De ahí la complejidad del tema tanto en su conceptualización como en lo que se refiere a los procesos y los productos que de ellos se derivan.

Entre las propuestas que lanza Michavila, F. (1998) para modificar el sistema actual de gobierno y gestión de las Universidades, encontramos la siguiente:

Flexibilizar la estructura y dotarla de un mayor grado de descentralización, trasladando una parte sustancial de las competencias y las decisiones académicas a los decanatos y direcciones de departamento. Se deben revalorizar ambos órganos unipersonales; el decano y el director de departamento tienen que asumir mayores competencias, para lo cual se han de revisar sus capacidades ejecutivas.

También Gairín, J. (2000) señala una serie de medidas en relación al problema de las estructuras:

Avanzar hacia actuaciones de mayor calidad en las estructuras organizativas exige, cuanto menos, medidas como las siguientes:

Preventivas, que incluyen cambios normativos y exigencias sobre el trabajo que cada profesional debe desarrollar

Curativas, centradas en una mayor intervención de los líderes, la potenciación de la comunicación y el desarrollo de proyectos colectivos

Amputadoras, dirigidas a poner límites al ejercicio de cargos, a redistribuir competencias res-

pecto plazas, espacios u otros aspectos y a neutralizar privilegios.

En el Informe Universidad 2000 también se señalan algunas propuestas para las titulaciones:

- Los profesores de diferente nivel de calificación y experiencia deben trabajar en equipo y colaborar entre sí.
- Las universidades deberían agrupar los actuales departamentos en grandes áreas de conocimiento a las cuáles se les atribuyera la responsabilidad de las enseñanzas que impartieran (A y C).

- Se aconseja establecer una organización académica responsable de gestionar la primera etapa de la enseñanza tipo que no se fundamenta en la estructura habitual por departamentos.

- Los estudios disciplinares del segundo tramo pueden ser gestionados por departamentos.

A modo de concreción presentamos los factores que caracterizan un modelo tradicional de cambio y cómo serían los factores que caracterizarían un modelo que facilita el cambio. (Gimeno, J. y Tomás, M., 1999)

[Tabla 1]
Adaptación de los factores claves de cambio de Rothberg y Pawlas (1993)

Factores de un modelo tradicional DESDE...	Factores de un modelo que invita al cambio HACIA...
<ul style="list-style-type: none"> • Una gestión científica • La pirámide con los profesores en la base • Una comunicación unidireccional • Toma de decisiones unilateral • El director como líder formal • El director como gestor • Evaluación • La enseñanza como «narración» • El curriculum se basa en cada disciplina, con campos separados 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la sociedad • Equipos, gabinetes trabajan juntos • Comunicación en dos caminos: Horizontal y vertical • Colaboración • Transformación de los líderes: Se cree en el liderazgo de otros • El director como modelo • Evaluación entre colegas y autoevaluación • La enseñanza es un proceso flexible que muestra, orienta, interviene y asesora • Curriculum centrado en problemas con una conexión real con el mundo, comprende distintos dominios de destrezas

Un papel especial juegan los directivos, pero no pueden olvidarse otros protagonistas o estructuras en la gestión del cambio como el profesorado, los equipos de titulación, los coordinadores de titulaciones o de planes de estudio, etc.

Sea como fuere toda innovación parte de un planteamiento inicial, sigue un recorrido de implementación para finalmente ser evaluada y en consecuencia institucionalizada, si el resultado es positivo. Estas fases contemplan diversos pasos o etapas que pueden ser diferentes. Loucks (1985), Fullan (1990) y González/Escudero (1987), por ejemplo, plantean fases complementarias.

La gestión de la transformación de la cultura debe contemplar las mismas fases de cualquier cam-

bio organizacional: (Tomás, M., 1996)

Fase I: Diagnóstico de las características organizacionales de aquello que hay que transformar, en este caso de la cultura existente en las universidades³;

Fase II: Elaboración del diseño del cambio. Para ello hay que tener muy presente las resistencias de los implicados en el cambio y prever las acciones a desarrollar para vencerlas.

Fase III: Realización de lo diseñado. En esta fase es muy importante que los agentes del cambio lleven a cabo la función encomendada en el diseño por tanto el papel activo de estos.

Fase IV: Evaluación.

[Tabla 2]
Fases y etapas o pasos en el proceso de innovación. De la Torre (1994)

	Loucks (1985)	Fullan (1990)	González/Escudero (1987)
Planteamiento inicial	1.- Formular proyecto 2.- Fijar metas 3.- Identificar soluciones	1.- Disfuncionamiento 2.- Necesidad sentida 3.- Necesidad como problema	1.- Planificación 2.- Experimentación 3.- Diseminación
Implementación	4.- Preparar implementación 5.- Implementación	4.- Búsqueda de soluciones 5.- Aplicación	4.- Adopción / adaptación 5.- Implementación
Evaluación	6.- Revisar desarrollo 7.- Institucionalización	6.- Satisfacción / descontento	6.- Evaluación

Estrategias para dirigir el cambio en las universidades

Tanto el diseño elaborado para avanzar hacia una cultura más adaptativa a las necesidades de la sociedad actual como para la elección de estrategias idóneas hay que tener en cuenta el carácter específico del profesorado universitario y también las posibilidades de intervención.

Desde nuestro punto de vista se podrían señalar como características específicas de la docencia universitaria las siguientes (Tomás, M., Armengol, C. y Feixas, M., 1999):

Los discentes son adultos. Los sujetos objeto de la docencia universitaria están realizando unos estudios por voluntad propia. Se trata de una enseñanza no obligatoria lo cuál supone que hay un grado de motivación superior al de las enseñanzas obligatorias. La relación entre docente y discente debe ser diferente en función del grado de madurez del discente.

La docencia se desarrolla en grupos de clase muy numerosos. Los grupos de alumnos de la mayoría de clases en la Universidad oscilan entre 50 y 100 alumnos lo cuál pone al profesorado en una situación de difícil elección en cuanto a metodologías didácticas. Por un lado sus conocimientos pedagógicos no suelen ser habituales y por otro las condiciones le dificultan métodos didácticos que propicien el acercamiento y relación profesor-alumno.

El profesorado tiene libertad de cátedra. El docente universitario elabora el programa a partir de unos indicadores mínimos en materias troncales establecidos por los planes de estudios del MEC. Este programa puede tener una alta dosis de personalización en función de la categoría, concepción y prestigio del profesor que lo elabora. Se entiende que el profesorado hace uso de su libertad de cátedra y ofrece el programa que del ejercicio de esta libertad se desprenda. Al decir de Salguero, «el punto de partida es la utopía ilustrada de una libertad como instancia autónoma, crítica y secularizada que asume el encargo de transmitir- por vía de la enseñanza- el saber previamente investigado» (1997:17).

El profesorado ha sido seleccionado por la misma Universidad. Con la Ley Orgánica de Reforma Universitaria cada universidad conseguía autonomía para definir su organización y estructuración definida a través de sus estatutos otorgando a los departamentos el peso de la organización académica. Ello supone una cierta identificación con los estatutos propios de cada universidad y un cierto grado de compromiso con ellos.

El profesorado universitario tiene diferentes categorías. El acceso y los diversos niveles académicos condicionan la situación contractual del profesorado. Además conlleva un comportamiento diferente en función del grado de interinidad al que se está sometido e incluso ocasiona una cierta dejadez cuando se ha asumido la situación de funciona-

«En cualquier caso el conocimiento ocupa el eje central de la docencia universitaria. La obligación y necesidad de estar al día de las nuevas aportaciones al campo de conocimiento que se está trabajando requiere una dosis importante de dedicación que, en ocasiones se resta de la dedicación a los aspectos didácticos y organizativos de las clases».

rio. También puede verse distorsionada la función docente en el caso de los profesores ayudantes dada la dependencia de sus superiores y de su situación de provisionalidad. Por otro lado el compromiso con la Universidad de los profesores asociados es muy relativo y a veces éstos utilizan la Universidad como un sello que les da prestigio en su trabajo habitual y por tanto la coordinación o relación con el resto de profesorado de la misma o similar materia puede ser más que insuficiente.

La docencia universitaria es una de las tareas del profesorado que debe compartir con la investigación y la gestión. Así tanto si un profesor es recién ingresado como si ya es senior debe compatibilizar sus tareas docentes con actividades de investigación. En el primer supuesto para aprender (realizar la tesis doctoral, participar en grupos de investigación, etc.) y en el último para enseñar (dirigir tesis, grupos de investigació, etc.). Lo mis-

mo sucede con la gestión : a medida que el profesorado va incorporándose de forma estable se le pide responsabilidades de gestión.

La docencia universitaria descansa en gran parte en la creación, crítica y transmisión del conocimiento. Los docentes de otros niveles no universitarios se preocupan de transmitir el conocimiento creado mientras que la Universidad está al acecho constante del nuevo conocimiento científico y con relativa frecuencia adopta una posición crítica respecto a él. En cualquier caso el conocimiento ocupa el eje central de la docencia universitaria. La obligación y necesidad de estar al día de las nuevas aportaciones al campo de conocimiento que se está trabajando requiere una dosis importante de dedicación que, en ocasiones se resta de la dedicación a los aspectos didácticos y organizativos de las clases.

El profesorado universitario participa de una cultura individualista en su trabajo docente mientras que tiene una cultura más cooperativa cuando se trata de sus tareas investigadoras. La tarea docente universitaria se realiza de forma muy poco coordinada. Existe una conducta muy generalizada de no inmiscuirse en las cuestiones docentes de otros profesores. Eso ocurre en un doble sentido: por una parte cada profesor es muy celoso de su programa y no acepta modificaciones en él y por otro lado la coordinación o el ponerse de acuerdo y tomar decisiones curriculares conjuntamente supone una situación entre iguales no aceptable por una buena parte del profesorado.

[Tabla 3]

Aspectos más significativos de la transformación del oficio del profesor universitario

	Actualmente	Futuro
Profesorado	<ul style="list-style-type: none">- Transmisor de conocimientos- No evaluación docente- Aislamiento- Escasa relación con alumnado	<ul style="list-style-type: none">- Orientador de aprendizajes- Evaluación docente- Colaboración- Asesor y tutor

En líneas generales hay que decir que las estrategias de cambio para este caso deben tener en cuenta estrategias de cambio en educación pero adaptadas al ámbito universitario. En general si hemos diag-

nosticado una serie de cambios habrá que buscar estrategias para cada uno de los cambios que sea efectiva.

Por otro lado sugerimos al estilo de nuestro grupo de investigación (CCUC: Cambio de cultura en las universidades catalanas; <http://dewey.uab.es/mtomas>) que se confeccione o adapte un instrumento de la cultura universitaria para identificar la cultura existente y aquella que consideran que debería ser la adaptativa con lo cuál se obtiene un GAP (diferencia entre la situación presente y la que se quiere alcanzar).

A partir de los resultados y análisis de estos GAP en relación a diferentes criterios:

- a) si existe mucho o poco acuerdo en «como es» y «como debería ser»
- b) si el Gap es muy grande
- c) según la media aritmética obtenida en los diferentes ítems
- d) el acuerdo entre profesores que han contestado el cuestionario y lo que dicen los expertos o responsables de la universidad,...

podríamos ir decidiendo que decisiones y estrategias tomar.

No quisiera terminar este artículo sin antes advertir que la transformación de la cultura universitaria requiere del análisis del contexto por lo cuál las estrategias y la toma de decisiones deben adaptarse a la situación concreta de cada situación.

Notas

- 1) De ahora en adelante las denominaremos TIC
- 2) Para mayor profundización veáse Tomás, M., Márques, P. y Feixas, M. 1999
- 3) Se puede partir de la tipología e indicadores de cultura de las universidades establecido en Bergquist, William (1992): *The four cultures of the academy*. Ed. Jossey -Bass
- 4) CCUC : Marina Tomàs (coordinadora), Carme Armengol, Nuria Borrell, Diego Castro, Mónica Feixas y Pere Marqués.

Referencias

- Armengol, C.; Castro, D.; y Tomás, M. (2000). *El cambio de cultura en las universidades catalanas del s. XXI: La formación pedagógica de los docentes universitarios* en I Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación. 26-28 de junio de 2000. Barcelona.
- Bricall, J. M. (2000). Informe Universitat 2000.
- De Miguel, M. y otros (1994). *El desarrollo profesional docente y las resistencias a la innovación educativa*. Premios nacionales de investigación e innovación educativas 1992 CIDE. MEC. Madrid.
- Gairín, J (2000). *Organización universitaria e innovación docente* en Fórum Universitario Telemático. UB. Marzo
- Gimeno, X. y Tomás, M. (1999). *La innovación en los centros. Guía de estudio*. Curso de Posgrado de Dirección de centros educativos. Modalidad Semipresencial 1999-2000. Argentina.
- Glatter (1990). *La dirección como agente de innovación y cambio de los centros educativos*
- Guarro, A. (1998). La mejora de la calidad docente universitaria: ¿Realidad o utopía? En Actas V CIOE Madrid Hargreaves, A. and Dawe, R. (1990): *Peths of professional development: contrived collegiality, colaborative culture, and these case of peer coaching* In Teaching and Teacher Education. nº 6.
- Harvey, L. & Knight, P. T. (1996). *Transforming Higher Education*. SRHE and Open University Press Imprint General Editor: Heather Eggins.
- Michavila, F. y Calvo, B. (1998). *La universidad española hoy*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Tejada, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos*. Málaga: Aljibe.
- Tomás, M.; Armengol, C. y Feixas, M. (1999). *Estudio de los ámbitos del cambio de cultura en la docencia universitaria en III Congreso de Innovación Educativa. Innovación en la Universidad*. 25-27 Noviembre 1999. Universidad Santiago de Compostela.
- 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 en *I Symposium Iberoamericano de Didáctica Universitaria. Calidad de la Docencia en la Universidad*. 2-4 Diciembre 1999. Universidad Santiago de Compostela.
- Tomás, M.; Castro, D. y Borrell, N. (2000). El cambio de la cultura universitaria en el s.XXI: Consecuencias en los procesos de E-A en *I Symposium Iberoamericano de Docencia Universitaria*.
- Tomás, M. (1996). La construcción de una nueva cultura en los centros educativos y el papel de la resolución de conflictos en este proceso en *FEAE: La construcción de una nueva cultura en los centros educativos*. Murcia. Pág. 171-183
- Tomás, M.; Marqués, P. y Feixas, M. (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 setembre 1999. Disponible: <http://tecnologiaedu.us.es/edutec/paginas/117.html>
- 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*. UNESCO: París