

**Necesidades de
información/formación
para el gobierno y la
gestión de las
Universidades en el
marco del EEES**

Estudio financiado por la Dirección General de
Universidades, Programa de Estudios y Análisis,
convocatoria 2007-referencia EA2007-0234

Necesidades de información/formación para el gobierno y la gestión de las Universidades en el marco del EEES

Estudio financiado por la Dirección General de Universidades, Programa de Estudios y Análisis, convocatoria 2007 - referencia EA2007-0234.

Dirección:

José Joaquín Mira Solves.

Manuel Galán.

Everard Van Kemenade.

Equipo de Investigación:

José Vicente Segura Heras.

Fernando Borrás.

Virtudes Pérez Jover.

Juan Carlos Marzo Campos.

Inmaculada Blaya Salvador.

Lidia Ortiz Henarejos.

Olga Tomás Ozores.

Mercedes Guilabert Mora.



AGRADECIMIENTOS

El equipo investigador quiere agradecer la colaboración de todos los participantes en este estudio, tanto en las fases iniciales como a quienes participaron en la última fase del mismo. Su amabilidad al atendernos y responder a nuestras preguntas han sido cruciales para poder conducir este estudio, sin ellos no hubiera sido posible.

También agradecer la colaboración de nuestros compañeros de la Oficina de Calidad y del Vicerrectorado de Ordenación Académica de la Universidad Miguel Hernández.

A todos ellos nuestra gratitud y también a ti, amigo/a lector.

ÍNDICE DEL ESTUDIO

RESUMEN.....	p.4
INFORME EJECUTIVO DEL ESTUDIO.....	p.6
CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO.....	p.17
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	p.41
2.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	p.41
2.2 ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A 3 INFORMANTES CLAVE.....	p.42
2.3 TÉCNICAS CUALITATIVAS:	p.42
2.4 ESTUDIO DELPHI.....	p.46
CAPÍTULO 3. RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	p.54
3.1 RESULTADOS DE LA REVISIÓN DEL ESTADO LA LITERATURA Y ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.....	p.54
3.2 RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS CUALITATIVAS: GRUPO FOCAL Y METAPLAN.....	p.55
3.2.1 GRUPO FOCAL. REUNIÓN 13 DE JULIO DE 2007	
3.2.2 METAPLAN. REUNIÓN 19 D EOCTUBRE DE 2007.	
3.3 RESULTADOS ESTUDIO DELPHI.....	p.72
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES.....	p.90
CAPÍTULO 5: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p.101
CAPÍTULO 6: ANEXOS.....	p.105



RESUMEN DEL ESTUDIO

CONVOCATORIA ESTUDIOS Y ANÁLISIS 2006 Ficha resultados proyectos EA

Título: NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA EL GOBIERNO Y LA GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

Refª: EA2007-0234

Línea: Necesidades de formación para el gobierno y la gestión de las universidades españolas

Investigador responsable: José Joaquín Mira Solves

Metodología utilizada:

- ☐ Encuestas
- ☒ Entrevistas
- ☐ Seguimiento y observación (págs. Web, informes, procesos...)
- ☒ Reuniones grupales (grupos de enfoque, de debate, seminarios...)
- ☒ Otros – (*especifíquese*) Estudio de búsqueda de consenso “Delphi”

Palabras clave: (max. 200 caracteres)

EEES, gestión universitaria, liderazgo.

Keywords: (max. 200 caracteres)

European Higher Education Area (EHEA), university management, leadership.

Resumen: (max. 2.000 caracteres)

Este proyecto está orientado a obtener información relevante para el conjunto de las universidades españolas con el ánimo de contribuir a diseñar acciones que faciliten a directivos y mandos intermedios de la estructura docente y, especialmente de gestión, la integración de nuestras instituciones de enseñanza superior en el EEES. Estudio está basado en la técnica “Delphi”, donde expertos a nivel nacional e internacional, de forma paralela, han priorizado retos y acciones. Previamente, se han llevado a cabo sesiones de trabajo, bajo otros métodos cualitativos, para definir las cuestiones más relevantes que someter al criterio de expertos. Existe un alto nivel de acuerdo en que una de las primeras cosas que deben atenderse en las universidades es afrontar la mejora de la calidad de las enseñanzas. Para los informantes españoles debe abordarse además, incrementar la coordinación de asignaturas de cada curso para ofrecer enseñanzas integrales. Los expertos internacionales añaden la necesidad de profesionalizar la gestión universitaria. En cuanto a las necesidades de información y formación de los gestores universitarios de cara a la integración de las universidades en el EEES, los expertos españoles e internacionales sugirieron como necesidades comunes: gestión de la calidad, gestión estratégica y liderazgo para el cambio.

Abstract: (max. 2.000 caracteres)

The objective of this project is to obtain key information of the process for adaptation of the Spanish Universities in the European Higher Education Area (EHEA). This key information would be useful for planning the actions of managers and middle managers of teaching structure and, especially, for institution management in the way of making structural changes for the Bologna Process. This study is based in “Delphi” technique, where national and international experts, in a parallel way, have prioritized some key questions. Previously, it has been carried out workshops with qualitative research, for defining the key questions that would be relevant for the experts. There is a high level of agreement for putting teaching quality as one of the first objectives for adaptation of the universities at EHEA. For the Spanish experts, for offering a comprehensive teaching, it is also very important the coordination of subjects at the study plan. The international experts add the necessity of making professional the management of the university. Relative to the needs of information and training for the university managers for the Bologna Process in Spain, both, national and international experts were agreed with these themes: quality management, strategic management, and leadership for changing.

RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO



RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) supone un reto para el conjunto de los países firmantes de la Declaración de Bolonia que no solo implica decisiones de política educativa y reformas estructurales. En lo que atañe a las universidades de los países firmantes y, en especial, a las de nuestro país, cabe afirmar que los equipos de gobierno, y quienes ejercen responsabilidades de gestión en las diversas estructuras universitarias, tienen un papel destacado a la hora de analizar qué métodos, qué estrategias son más razonables y qué objetivos deben fijarse en este proceso para cada institución.

Respetando que cada universidad debe ser consciente de su posicionamiento, fortalezas y debilidades y definir su estrategia conforme a ello, cabe afirmar que en el contexto de la Educación Superior en España existen también coincidencias que nos permiten abordar conjuntamente las incertidumbres que todo cambio supone.

En este estudio se priorizan, primero, los que se consideran principales retos para la gestión universitaria en el marco de la construcción del EEES, comparándola con la percepción de esta misma realidad de directivos y gestores universitarios de otros países firmantes de la Declaración de Bolonia. Segundo, se identifican las principales necesidades de información y formación de los actuales responsables de las universidades para facilitar el tránsito en esa ruta hacia el EEES. Tercero, se proponen los canales que a juicio de los propios interesados, resultan más eficaces para hacer llegar esa información.

El proyecto de trabajo está orientado a obtener información relevante para el conjunto de las universidades españolas con el ánimo de contribuir a diseñar acciones que faciliten a directivos y mandos intermedios de la estructura docente y, especialmente, de gestión, la integración de nuestras instituciones de enseñanza superior en el EEES.

El estudio se ha basado fundamentalmente en la técnica de búsqueda de consenso “Delphi,” dónde expertos a nivel nacional e internacional, de forma paralela, han priorizado una serie de cuestiones. Previamente a la aplicación de esta técnica, se han llevado a cabo diversas sesiones de trabajo, bajo otros métodos cualitativos, para definir las cuestiones más relevante que someter al criterio de expertos.

De forma esquemática se describen los pasos seguidos en el desarrollo de este proyecto:

1º. Revisión de la literatura del tema en cuestión, informes y experiencias tanto a nivel europeo como en nuestro país, con especial atención a informes de trabajos realizados en años anteriores dentro de esta misma convocatoria.

2º. Entrevistas estructuradas a 3 informantes clave: en base a un guión de preguntas sobre las áreas a explorar en relación al EEES que a priori se consideraba clave a la vista de la documentación revisada y experiencia del equipo investigador. Se realizaron un total de 3 entrevistas con el fin de definir las preguntas clave (y racimo) que se trabajarían en una fase posterior de trabajo con grupos de expertos para delimitar contenido del cuestionario 0 del estudio Delphi previsto. El grupo de informantes clave estaba compuesto por 2 vicerrectores y un responsable de oficina del área de ordenación académica, todos ellos forman parte de grupos de trabajo en el proceso de convergencia de las Universidades.

Los temas sobre los que interesaba, según este avance, abordar con mayor profundidad posibles temáticas de interés fueron los siguientes:

1. Cuáles son para las universidades los nuevos retos más inmediatos
2. Necesidades de información para afrontar los nuevos retos
3. Consecuencias de los cambios normativos en el conjunto del personal de las universidades
4. Condiciones para la reforma de los planes de estudio
5. Elementos de un sistema garantía calidad en las universidades
6. Condiciones para la acreditación de enseñanzas por parte de la ANECA en el marco de la LOU.
7. Papel de la movilidad y cómo aprovechar su potencialidad
8. Barreras por el conocimiento de idiomas de países de la UE
9. Posibilidades de las dobles titulaciones
10. Competencia con universidades extranjeras



11. Nuevos POP: ¿qué estamos haciendo?
12. -¿Qué canales serían los más eficaces para hacer llegar la información?

3º. Técnicas cualitativas: Grupo Focal y Metaplan.

Se condujo un **grupo focal** durante el mes de Julio de 2007 en la Universidad Miguel Hernández de Elche, propiciando un debate abierto sobre los 5 temas clave identificados en la fase anterior. Tuvo una duración aproximada de 4 horas.

Participaron un total de 12 expertos (cargos académicos de diferentes puntos del territorio nacional: Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad –ANECA-, Universidades de Cádiz, Santiago de Compostela, Politécnica de Valencia, País Vasco, Murcia y Miguel Hernández de Elche). El grupo focal estuvo dirigido por un moderador y 2 observadores externos.

El análisis de la información facilitada por estos expertos se ha realizado a partir de las ideas extraídas del discurso de los asistentes al grupo y de un decálogo que cada uno de los asistentes confeccionaron en base a aquellos cambios, reformas, objetivos que son necesarios para que las Universidades puedan adaptarse al EEES. Se han identificado las temáticas de mayor interés para cada una de las preguntas clave, reflejando de esta manera las posibles perspectivas, tendencias y sensibilidades hacia este tema de los asistentes.

Con el grupo participantes extranjeros se condujo la técnica cualitativa que combina elementos del grupo nominal y del grupo focal (**Metaplan**), con una duración aproximada de 2 horas y media. Esta técnica fue dirigida por un moderador y 2 secretarios. En esta sesión se contó con la presencia del coordinador a nivel europeo del estudio prof. Everard Van Kamenade.

Participaron un total de 18 personas de Checoslovaquia, Letonia, Grecia, Rusia, Países Bajos, Reino Unido.

Para aplicar esta técnica, se definieron los temas a debatir (se utilizaron las mismas preguntas clave y racimo que en el caso del grupo focal de los participantes a nivel nacional para detectar diferentes sensibilidades a nivel europeo), se presentaron cada una de las cuestiones clave predefinidas a los participantes para que, individualmente, formularan propuestas. Finalmente, para identificar las ideas sobre las que existía mayor consenso, se pidió a los participantes que ponderasen cada una de las ideas propuestas. La ponderación se realizó mediante una escala de 0 a 5, en donde 0

representaba que la idea propuesta no era relevante en opinión del participante y 5 muy relevante. El cambio de metodología de este grupo con respecto al grupo de los nacionales, para reducir posibles interpretaciones equívocas al tener que utilizar la práctica totalidad de los asistentes un idioma (inglés) que no era el propio.

Se realizó un análisis de la información de tipo semi-cuantitativo. Para ello se utilizaron como medidas: productividad, en términos del número de ideas generadas individual y colectivamente; espontaneidad valorada en función del número de participantes que, en forma independiente, proponían una misma idea; variabilidad en el grado de acuerdo, calculada a partir del coeficiente de variación.

Las ideas aportadas por los participantes del grupo focal y Metaplan fueron trabajadas tanto por el coordinador del estudio a nivel nacional como por el coordinador del estudio a nivel internacional, y el resto de miembros del equipo investigador, con el fin de elaborar el cuestionario 0 a aplicar en la técnica Delphi. Dado el nivel de consenso alcanzado sobre el tema: canales para facilitar información a los responsables universitarios alcanzado en ambos grupos de trabajo (nacional y con representantes extranjeros) optamos por no incluir pregunta alguna sobre esta temática en la siguiente fase del estudio.

4º. Estudio Delphi

Para aplicar la técnica Delphi se dispuso de un sitio web (<http://calite.umh.es>) y de una aplicación informática que permitía la gestión de los mensajes, facilitaba la respuesta, aseguraba la correcta administración de los tiempos y que la información necesaria para responder llegara a los expertos (nacionales y extranjeros según los casos) en tiempo y forma apropiados.

A partir de los resultados obtenidos mediante las técnicas de investigación cualitativa se procedió a la construcción del cuestionario 0 que finalmente contenía 54 ítems (versionado en lengua española e inglesa).

Estas 54 cuestiones se agruparon de acuerdo a 2 bloques de preguntas:

- 1-Identificar los retos inmediatos por la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) que deben afrontar los responsables universitarios.
- 2-Identificar las necesidades de información/ formación de los responsables universitarios de cara a la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).



La selección de participantes se realizó a través de la técnica de bola de nieve, tanto en el caso de los contactos nacionales e internacionales. Se identificó mediante una búsqueda sistemática en directorios de universidades y mediante propuestas y búsqueda de posibles expertos no sistemática, una muestra final en el caso de los participantes nacionales de 292 (126 pertenecientes a equipos de gobierno y 166 mandos intermedios de las universidades españolas). En el Delphi en versión inglesa la muestra final fue de 140 participantes pertenecientes a equipos de gobierno y mandos intermedios implicados en organizaciones para la calidad en la educación (la práctica totalidad integrado en Training Activities Group (ETAG), en el seno de la Organización Europea de la Calidad (EOQ), y Education Committee of Practice, que se integra en la EFQM Education).

Considerando recomendaciones habituales para esta técnica definimos como número mínimo de respuesta contar con 40 participantes. En ambos casos se superó este criterio para iniciar el estudio.

Cada pregunta del cuestionario Delphi fue valorada en un rango de puntuaciones entre 0 (no estoy en absoluto de acuerdo, no es nada importante, o no tiene ninguna implicación) a 10 (totalmente de acuerdo, es muy importante, o tiene muchas implicaciones). Adicionalmente, existía la posibilidad de no puntuar la pregunta (opción de no procede) cuando se considerara que la pregunta planteada era inapropiada. Además durante la primera ola era posible incluir nuevas preguntas que podían ser valoradas por el conjunto de expertos en sucesivas olas.

Por lo que respecta al análisis de respuestas del cuestionario, se analizaron tras la primera oleada aquellas en las que existía un nivel de mayor consenso junto a aquellas nuevas ideas aportadas por los expertos para alimentar la segunda ola. Estas ideas que resultaron priorizadas se volvieron a enviar a los expertos en una segunda oleada solicitando de nuevo su opinión con la intención de identificar aquellas ideas o propuestas más sólidas.

Todas las comunicaciones con los participantes se realizaron vía correo electrónico y mediante una aplicación web diseñada específicamente para aplicar esta técnica.

Se ha recurrido al estadístico t para realizar comparaciones entre el grupo nacional e internacional, y entre los equipos de gobierno y mandos intermedios. El nivel de significación considerado para entender que si existían diferencias éstas eran estadísticamente significativas ha sido por convención 0,05.

Los **principales resultados** se resumen a continuación:

Las sesiones de trabajo con expertos delimitaron 4 temáticas fundamentalmente:

1. Retos para las Universidades ante el EEES.

A nivel estratégico habría que establecer prioridades, considerando que es lo fundamental y qué es lo complementario. Lo que significa: determinar qué tipo de universidades pretenden desarrollarse en los próximos 20 años (objetivos, enseñanzas a impartir, estudiantes a incorporar, relaciones con la sociedad, la empresa, las asociaciones profesionales, la investigación, estructura de gobierno). Considerar el papel de los estudiantes, de los egresados y las empresas en los cambios estructurales y de definición estratégica. Adecuar los recursos humanos y la plantilla al despliegue de la estrategia.

Se destaca la necesidad de informar y aclarar lo que significa realmente y supone en la práctica para las universidades la integración en el EEES. Como primer punto, se plantea la necesidad de definir una nueva estructura universitaria, más cercana a la sociedad y a sus necesidades. En opinión de los expertos consultados, se hace necesario emprender estrategias de liderazgo que promuevan y faciliten el cambio y adaptación al EEES. Esto implica la adaptación de la gestión universitaria a la nueva realidad.

Al hilo de esta temática se insistió, como cabía esperar, en la necesidad de fomentar metodologías educativas que se adapten a las nuevas necesidades. Para ello se requiere, por una parte, programas de formación para el profesorado; y, por otra, espacios docentes acondicionados a los nuevos estilos (aulas más pequeñas y versátiles). Finalmente es necesario un equipamiento adaptado a las nuevas necesidades.

Los planes de estudios deben surgir una vez definido el diseño estratégico de la universidad. Diseño que debe responder a las demandas científicas, a necesidades del mercado, a un conocimiento de su contexto y de las demandas de los propios estudiantes. Es necesaria una coordinación entre todos los títulos para asegurar un adecuado desarrollo curricular, haciendo válida la máxima de formación a lo largo de toda la vida del universitario.

Se abordó la problemática que supone la competitividad entre universidades, en un contexto de reglas de mercado (inversión pública desde criterios que no son siempre transparentes) frente a las Universidades privadas y semiprivadas.



Por último, y con el objetivo de maximizar la transparencia en la gestión, rendición de cuentas y la formación se enfatizó la necesidad de desarrollar, y ejecutar, un sistema de calidad que garantice los compromisos adquiridos con el personal universitario (PAS, PDI y estudiantes) y con la sociedad.

2. Acciones a implantar para superar los principales retos

El primer punto que resulta importante para conseguir los mencionados retos es la actualización de la normativa universitaria para esta adaptación al EEES. Dicha normativa afecta tanto al proceso de implantación de los nuevos títulos, como al funcionamiento de los Centros y de las universidades.

Otra de las acciones que se menciona es la necesidad de ampliar la información a los profesores sobre el EEES. Existe, en opinión de los expertos un alto nivel de confusión de las razones, objetivos y métodos que pueden aplicarse. Por ejemplo, se cita, la confusión a la hora de entender el EEES con un cambio de método de enseñanza. En esta línea también se destaca la conveniencia de dar formación que facilite la transición y adaptación al nuevo EEES.

Es importante fomentar la movilidad para conocer otras universidades y, en la medida de lo posible, utilizar el benchmarking para mejorar la transición. El benchmarking con universidades europeas, asiáticas, americanas, es decir universidades de referencia según tamaño, retos, etc... similares, extrayendo información o formación de cara a la organización de estudios, estructura organizativa, relaciones con empresas y estudiantes, en esencia para la definición del modelo de Universidad hacia la que se camina.

Se destaca la importancia de adaptar la gestión a la nueva realidad, presentándose la calidad como herramienta de gestión y garantía de resultados. También, la necesidad de implantar planes de carrera profesional tanto para el PAS, como para el PDI.

3. Necesidades específicas de información/formación de los equipos directivos para liderar este proceso con mayor éxito

Entre las necesidades específicas para los equipos directivos destacan la formación en habilidades de gestión, comunicación, liderazgo y negociación. Otros aspectos que se mencionan son la formación en gestión de la calidad, metodologías educativas y reforma normativa. La formación en gestión de recursos humanos, probablemente se

trata del reto más importante que tiene la Universidad, así como otros aspectos relativos a la transformación de la Universidad en una empresa pública “con responsabilidad social en un entorno competitivo”.

Por lo que respecta a los equipos directivos, se demanda formación de los mismos acerca de los procesos de adaptación, se trata de implementar kits básicos de acogida de los equipos directivos para cuando un nuevo profesor se incorpora a estas responsabilidades.

4. Canales y formatos más eficaces para satisfacer las necesidades de formación / información de mandos intermedios.

Los expertos destacan las jornadas/talleres/cursos informativos como uno de los canales más adecuados para la información/formación de los mandos intermedios, así como el BOE como canal tradicional. Dichas actividades deben dirigirse tanto a aspectos que afectan a nivel nacional-autonómico, como a nivel de la propia universidad. También se comenta que los planes de formación deben estar ligados a las necesidades que impone el nuevo EEES.

Existió acuerdo en la necesidad de mejorar los canales de comunicación en las universidades, con especial referencia a los sitios web con información sobre el EEES.

Destacan otros canales y formatos como son las visitas y el intercambio de buenas prácticas con otras universidades, consultar información de formación continua (en motores de búsqueda, novedades), la construcción de un gabinete de estudios y prospectiva y todo lo que vienen a ser los estudios, análisis de opiniones de estudiantes, egresados, empresas sobre las demandas del mercado, las expectativas de los estudiantes, la imagen de la Universidad y la responsabilidad social de la Universidad.

En lo que respecta al estudio Delphi, la primera ola se lanzó en enero, Finalmente, participaron 115 informantes clave en el estudio nacional (tasa de participación del 39.38%) y 26 informantes clave en el estudio con expertos extranjeros (tasa de participación del 18.57%)..

La segunda ola se realizó en febrero. A la segunda ola contestaron, en el estudio nacional, 99 informantes clave (65% de quienes respondieron a la primera ola) y, en el estudio con expertos extranjeros, 21 informantes clave (81% de quienes respondieron a la primera ola).



Existe un alto nivel de acuerdo entre ambos grupos de expertos que uno de las primeras cosas que deben atenderse en las universidades es afrontar la mejora de la calidad de las enseñanzas.

Para los informantes españoles deben abordarse como prioridades, además, incrementar la coordinación asignaturas de cada curso, para ofrecer enseñanzas más integrales; adecuar los métodos de enseñanza y aprendizaje al objetivo de adquisición de competencias por los estudiantes, Intensificar acciones para promover renovación metodologías docentes, y determinar qué tipo de Universidades se pretende desarrollar en los próximos años (objetivos, captación de estudiantes, relaciones con la sociedad, la empresa, las asociaciones profesionales, áreas de investigación, estructura de gobierno). Otro aspecto destacado, en relación con este punto, es la necesidad de que se implanten desde las universidades estrategias a medio/largo plazo en lugar de pensar en el corto plazo.

En línea con la necesidad de mejorar la calidad de las enseñanzas, se percibe la conveniencia de establecer mecanismos de rendición de cuentas y sistemas de tomas de decisiones más eficientes.

Otro aspecto considerado es la necesidad de redefinir las funciones del profesorado (función docente e investigación), funciones de los directores de departamento, decanos y equipos rectorales. También se percibe la conveniencia de incrementar la información sobre el EEES, reduciendo así la desconfianza hacia el mismo.

La identificación de los cambios estratégicos, así como la definición de los nuevos planes estudios contando con las necesidades del mercado son aspectos que reciben cierta importancia, pero no parecen ser los temas fundamentales si los comparamos con la puntuación que estos temas obtienen en la muestra internacional. En esta línea se puede resaltar que en opinión de los expertos extranjeros consultados, destaca como prioridad la necesidad de profesionalizar la gestión en las universidades. En segundo término situaron las cuestiones relativas a la definición de la estrategia de la universidad, la cual debe ser compartida por una mayoría de profesores; así como mecanismos de rendición de cuentas ante la sociedad de lo que se hace en las universidades. En esta muestra se plantea la necesidad de romper con la resistencia natural al cambio organizativo. Y la búsqueda de formar al profesorado en nuevas habilidades docentes, donde el estudiante cobre un nuevo protagonismo.

En cuanto a las necesidades de información y de formación de los responsables de la gestión universitaria de cara a la integración de las universidades en el EEES, los

expertos españoles consultados sugirieron como necesidades más perentorias: el conocimiento de idiomas, la renovación de las metodologías docentes, gestión de la calidad, gestión estratégica y liderazgo para el cambio. Los informantes clave extranjeros señalaron como prioridades: liderazgo para el cambio, gestión estratégica, calidad (modelos de calidad, sistemas de acreditación, planes que se van a poner en marcha desde las Agencias Calidad) e innovación educativa. En este grupo también se destacó la necesidad de equilibrar los fines de las universidades. En este sentido no sólo debe considerarse a la universidad como transmisora de conocimiento, sino además como promotora y protagonista de la investigación. Las universidades del EEES deben fomentar la transferencia del conocimiento buscando convertirse en una referencia mundial.



CAPÍTULO 1:

MARCO INTRODUCTORIO

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO

El 18 de septiembre de 1988 se firmó la “Carta Magna de las Universidades Europeas” en el encuentro celebrado con motivo del IX Centenario en Bolonia, donde se establecieron las bases para una adaptación de las Universidades Europeas a la realidad contemporánea. En ella textualmente se afirma que “las universidades ... consideran que una política general de equivalencia en materia de status, títulos, exámenes y concesión de becas, constituye el instrumento esencial para garantizar el ejercicio de su misión actual...”.

Dicha Carta fue suscrita por 26 rectores de diferentes universidades europeas. Diez años después, en 1998 se firmó por los ministros de educación de Francia, Alemania Italia y Reino Unido, la Declaración de la Sorbona donde se apostaba de manera clara y firme por un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). En 1999 se aprobó la “Declaración de Bolonia”, la cual fue suscrita por los ministros de educación de 29 países, y en la que actualmente participan 48 países. Tras la Declaración de Bolonia se han sucedido continuos y significativos avances. Cada dos años los ministros de educación se han reunido en convenciones que han ido matizando y avanzando en el proceso de transformación del sistema europeo de universidades (Praga, 2001; Berlín, 2003, Bergen 2005 y Londres 2007). De forma paralela, y como fase previa a estas convecciones, los rectores de las universidades europeas también se han reunido bianualmente (Salamanca, 2001; Graz, 2003; Glasgow, 2005 y Lisboa, 2007). El escenario de esta nueva realidad institucional pasa por la transformación no sólo de los planes de estudio, sino también del modo en que las universidades deben ser gestionadas.

En este sentido, se ha destacado que el personal responsable de la gestión universitaria debe poseer una serie de conocimientos y habilidades gerenciales en el marco de la enseñanza superior para ejercer un liderazgo efectivo. **Este estudio busca contribuir a este objetivo analizando, desde diferentes perspectivas, qué retos deben afrontarse de forma más inmediata y qué informaciones/formación requieren quienes, en la actualidad, ejercen un papel directivo en nuestras universidades.**

En forma breve, repasamos primero el contenido de las Declaraciones y Conferencias celebradas hasta ahora en el marco del EEES, destacando aquellos aspectos que pueden repercutir en los estilos de gestión. Segundo, se presenta un resumen de



diferentes artículos y documentos (literatura “gris”) que tratan sobre la adaptación de las universidades al EEES con especial incidencia en aquellas temáticas que más directamente entendemos afectan a los estilos de gestión.

Declaraciones y Convenciones en ruta hacia el EEES

La Declaración de la Sorbona establece la necesidad de un marco que favorezca la movilidad y una cooperación más estrecha entre las universidades europeas. Haciendo hincapié, además, en un sistema de fácil comprensión, transparente, tanto en sus aspectos internos como externos. Otro aspecto donde también incide es en el intercambio, entre diferentes países, de personal docente y de investigación. Los gobiernos deben facilitar sistemas de reconocimiento de los conocimientos adquiridos y de las titulaciones.

Como se puede observar, por una parte hace falta nueva normativa que permita el reconocimiento mutuo de los estudios realizados, sea cual sea la universidad europea donde se cursaron. Además, el sistema de gestión del personal debe ser flexible para permitir, con la suficiente facilidad, la movilidad del profesorado y personal de investigación, permitiendo el mencionado intercambio.

Fue en 1999 cuando comenzó el denominado, y conocido internacionalmente, “Proceso de Bolonia”, y que debe finalizar en el 2010. Sus pilares principales establecen:

- Adoptar un sistema de fácil lectura y comparación entre grados.
- Implementar un sistema basado esencialmente en 2 grados principales.
- Establecer un sistema de créditos reconocidos internacionalmente (ECTS).
- Apoyar la movilidad de estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración.
- Promover la cooperación europea para la asegurar la calidad.
- Promover la dimensión europea en la educación superior (en términos de desarrollo curricular, cooperación interinstitucional y marco cultural).

Además la Declaración de Bolonia formula el objetivo de incrementar la competitividad internacional del sistema de educación superior europeo haciéndolo atractivo a nivel mundial.

Esta Declaración ofrecía el compromiso por parte de los ministros de educación para buscar las vías de colaboración intergubernamental y la de los organismos europeos no gubernamentales con competencias en asuntos de enseñanza superior. Por su parte, las universidades debían aceptar el compromiso de cambio y adaptación que conlleva esta iniciativa.

Efectivamente las universidades respondieron afirmativamente al reto que les propusieron y, en marzo de 2001 en Salamanca, con “el fin de preparar su aportación a la Conferencia de Ministros responsables de la Enseñanza Superior de los países firmantes de la Declaración de Bolonia que tendría lugar en Praga”, se reunieron más de 300 instituciones europeas de enseñanza superior con sus principales organismos representativos. Donde acordaron los siguientes principios:

- Autonomía con responsabilidad. Esto implica que las universidades deben poder elaborar sus estrategias, elegir sus prioridades en cuanto a docencia, investigación, asignar sus recursos, desarrollar sus currícula, y fijar sus criterios de admisión de estudiantes y profesores.
- La educación es un servicio público y debe permitir el desarrollo de la persona a lo largo del ciclo vital, en todas sus facetas: profesional, personal y social.
- La enseñanza superior debe sustentarse en la investigación.
- La articulación de la diversidad. La educación superior en Europa debe permitir la coordinación de una realidad heterogénea.

El primer principio implica que, asumida la autonomía de las universidades, éstas deben contar con la capacidad y recursos para llevar a la práctica una gestión estratégica que les permita dar una respuesta adecuada a las demandas de su entorno.

La gestión universitaria no sólo debe centrarse en los aspectos educativos, también debe contemplar la investigación y, obviamente, la transferencia de resultados. De este modo, el diseño estratégico debe responder también a la implantación y/o desarrollo de investigaciones que sirvan de base para el futuro conocimiento.

La calidad se presenta como uno de los temas principales para la adaptación a la nueva realidad. La calidad se plantea como una herramienta de gestión que permite la adecuada transparencia del sistema, articulando y mostrando el compromiso de la institución para con la sociedad. Los sistemas de “acreditación” son una opción para



facilitar la confianza mutua entre las universidades. Así pues, los encargados de la gestión deberán conocer y saber manejar los sistemas de calidad que permitan dicha acreditación.

Otro de los temas cruciales es la movilidad. Tal y como ya se ha comentado, la movilidad se convierte en un aspecto primordial para todos los niveles: estudiantes, profesores y personal de administración. El sistema universitario no sólo debe facilitar el intercambio, sino que incluso debe alentarlos. Esto implica que la gestión debe ser suficientemente versátil como para contemplar un personal “dinámico” y que puede variar, aunque sea en un porcentaje pequeño, con relativa facilidad.

Un tercer tema es la compatibilidad de las cualificaciones, basado esencialmente en la distinción entre dos ciclos de estudios (grado y máster) y un sistema de transferencia de créditos (ECTS). La creación y manejo del sistema ECTS, requiere una adaptación del personal y de las bases de datos que se utilizan para gestionar el curriculum del estudiante.

Finalmente se planteó la necesidad de presentar un sistema atractivo no sólo en el propio mercado europeo, sino más allá de las fronteras de la Unión. Las universidades deben buscar estrategias de reconocimiento e imagen internacional, por lo que los equipos rectorales deben procurar el marketing más adecuado para su institución, y que le permita mayor proyección. Teniendo en cuenta que uno de los aspectos que más utilidad tienen en este sentido es la calidad de su sistema educativo y de su investigación.

La convención de Praga (2001) de los Ministros de Educación sirvió para que estos mostraran su acuerdo y apoyo a los principios y temas tratados en Salamanca. Animando a las universidades a continuar en el proceso. Además plantean la conveniencia de considerar la formación universitaria a lo largo del ciclo vital.

Dos años después en Berlín (2003) los Ministros de Educación animaron a todos los agentes implicados en el proceso a marcar objetivos a corto plazo, que mostraran el compromiso activo para el desarrollo del nuevo marco. Con el objetivo de alcanzar los niveles adecuados de calidad proponen seguir las directrices de la ENQA, y en cooperación con EUA, EURASHE y ESIB marcar el nivel de estándares necesarios para la correcta gestión y transparencia del sistema universitario europeo.

También se destacó en Berlín la necesidad de establecer un sistema común de medición de los resultados obtenidos por los estudiantes en términos de carga de trabajo, nivel, conocimientos adquiridos, competencias y perfil.

En lo referente a la movilidad, se habló en este foro de la necesidad de promover becas y préstamos que la faciliten y promuevan. La creación de becas que “realmente” financien y promuevan la movilidad requiere de la capacidad de buscar nuevos sistemas de ingresos de fondos que se destinen a este objetivo pero, sin duda, aparece en la agenda como una necesidad de la práctica.

Los estudiantes, en los términos propuestos en esta reunión, deben ser los protagonistas del sistema y deben considerarse como agentes activos del mismo. Además se les debe proporcionar los medios y condiciones necesarias, independientemente de su condición y clase social, para progresar de manera adecuada en sus estudios. Esto conlleva el análisis de necesidades particulares que aseguren la no exclusión social.

En respuesta a las medidas propuestas en Berlín, los rectores de las universidades se reunieron en Graz (2003), remarcando el importante papel de las universidades como instituciones educadoras e investigadoras. El primer papel, educador, pasa por la necesaria integración de la diversidad cultural, lingüística y social. Dicho papel es fruto del reconocimiento de la universidad como responsabilidad pública. Por su parte, señalaron que el papel investigador debe convertirse en el motor de cambio de la función educativa, dando respuesta a las necesidades de Europa como “sociedad del conocimiento”.

En esa misma Declaración se establece la necesidad de que las universidades cuenten con un sistema de calidad que garantice a la sociedad la labor que realicen. El sistema universitario “debe alcanzar y consolidar una cultura de la calidad interna y debe contar con garantías de calidad (compromisos pudiéramos añadir) que contribuyan a generar un marco de confianza mutua, al tiempo que incrementar la transparencia”. En esta Declaración se subraya, a su vez, la necesidad de respetar la diversidad de contextos nacionales y áreas temáticas.

Otro aspecto en el que se hace énfasis es la articulación de los planes de estudio. Se entiende que debe definirse una estructura de fácil entendimiento que permita un reconocimiento de los estudios entre las universidades y los países del espacio europeo. La existencia de una estructura similar entre los planes de estudios de una titulación en diferentes países se cree facilitará la movilidad, aspecto que se reconoce como esencial para la formación de las personas.

Dos aspectos vienen a considerarse claves. Por un lado, la implicación de los gobiernos para facilitar becas de movilidad. Por otro, la necesidad de disminuir las



trabas burocráticas para el reconocimiento de los estudios cursados en otras universidades.

Un último punto a subrayar en esta Declaración es que se establece que las universidades deben “fomentar el liderazgo y crear una estructura de gobierno que permita a la institución, en su conjunto, crear un riguroso control de calidad interno, rendición de cuentas y transparencia”. Para apoyar este enfoque se apuesta por un sistema de acreditación universitaria. En este sistema es evidente el papel de las propias Agencias Evaluadoras pero, por primera vez, se destaca como fundamental el rol que deben desempeñar los estudiantes, proponiendo su participación en los comités de evaluación. También deben formar parte activa otros agentes sociales. Ahora bien, se dice por los expertos participantes que debe evitarse el exceso de reglamentos y, en cambio, se apuesta por definir referentes o modelos de actuación.

Precisamente la calidad y la movilidad centraron el trabajo que se realizó en la Convención de Bergen, en 2005, donde los ministros de educación establecieron las siguientes responsabilidades:

- Reforzar la dimensión social y eliminar los obstáculos para la movilidad.
- Implementar los estándares y guías para la asegurar la calidad propuestas en el Informe de la ENQA.
- Desarrollar marcos nacionales de calificaciones
- Conceder y reconocer grados conjuntos (joint degrees)
- Crear oportunidades de itinerarios flexibles de aprendizaje en la enseñanza superior, incluyendo procedimientos para el reconocimiento del aprendizaje anterior.

En la Declaración de Glasgow 2005, los rectores presentaron una serie de acciones que reenfozan el “Proceso de Bolonia”, destacando lo siguiente:

- Las universidades deben aceptar sus responsabilidades para adaptarse al EEES e instan a los gobiernos a dotar de recursos financieros y humanos para garantizar el éxito de este proceso a largo plazo.
- En el proceso de adaptación de los planes de estudio, las universidades se comprometen a duplicar sus recursos y a poner en marcha métodos de enseñanza innovadores. Para ello se insta a los gobiernos a una mayor autonomía para introducir las reformas.

- La adopción de un sistema europeo de reconocimiento de créditos, pasa por la necesidad de que los gobiernos articulen marcos de calificaciones nacionales y europeos.
- La movilidad exige una mayor dotación económica y una disminución en las trabas burocráticas. Esto debe articularse tanto para los estudiantes como para el personal de la universidad. Además debe consensuarse un calendario académico que permita la adecuada sincronización de las estancias que se realicen.
- Desde los gobiernos debe facilitarse el diseño y reconocimiento de titulaciones conjuntas entre universidades de distintos países.
- Las universidades se comprometen a impulsar la investigación, pero plantean la necesidad de establecer una financiación nacional y coordinarla.
- El desarrollo de doctorados debe responder no sólo a las demandas del mercado académico, sino también del laboral. La investigación debe plantearse como una carrera que conlleve la contratación del personal formado y evite la “fuga de cerebros”.
- La garantía de calidad pasa por la participación de todos los agentes sociales (estudiantes, universidades y autoridades nacionales).
- Se plantean los procedimientos de auditoría institucional como un elemento que permite la autonomía universitaria al mismo tiempo que muestra su compromiso con la sociedad y con la dimensión social del “Proceso de Bolonia”.
- La falta de financiación resta posibilidades de competición con otros sistemas, como el americano, que cuenta con una financiación que por lo menos duplica en proporción a la inversión media que se hace en los países del Espacio Europeo.

Hay que destacar que es en este momento cuando los programas de doctorados empiezan a incluirse de forma evidente en el “proceso de Convergencia”. Hasta ese momento tan sólo se hablaba de dos niveles (grado y máster), pero la remodelación del todo el sistema también hace necesario plantear una reforma consensuada del tercer nivel de doctorado.



La Declaración de Lisboa (2007), que reunió a los rectores, hace hincapié en la importancia del cambio de enfoque centrado en el estudiante y la sociedad. El primer aspecto parece haber calado suficientemente en la estrategia de cambio de las universidades, no así el segundo. Según se recoge en dicha Declaración, la adaptación al nuevo sistema EEES no está teniendo el nivel de participación de la sociedad que sería deseable. Otro de los aspectos en los que se hizo énfasis fue en la internacionalización. En este punto se recomendó la creación de un código de conducta para la cooperación internacional y los intercambios dentro del EEES.

Este conjunto de Convenciones y Declaraciones ha provocado que el Sistema Europeo Universitario se replantee en su totalidad, no sólo desde el punto de vista curricular, sino también en su funcionamiento y adaptación a las nuevas demandas.

Estudios e informes en ruta hacia el EEES

Según el documento publicado por la EUA (European University Association) Trends V (2007), de los 48 países implicados en proceso de Bolonia, 25 ya han adaptado entre el 70% y el 100% de sus titulaciones a la nueva estructura. En este mismo documento se destaca que cuanto más tiempo ha pasado desde la puesta en marcha del mismo, mayor aceptación existe entre las personas implicadas en el proceso (estudiantes, profesores y personal administrativo). El paso del tiempo desde las primeras propuestas ha permitido, por una parte, tener un mayor acceso a la información sobre lo que supone la nueva estructura de las enseñanzas universitarias. Además, ha permitido que personas que eran reacias al cambio, al ver el resultado alcanzado, se muestren a favor del mismo (o, al menos, algo más a favor). Así, para asegurar el éxito de la adaptación, es conveniente, y necesario, ofrecer una adecuada información a todos los implicados, lo cual facilitará la adaptación al nuevo sistema.

Se ha consensuado un sistema configurado en tres ciclos: primer ciclo (grado), segundo ciclo (máster) y tercer ciclo (doctorado). Aunque el grado debe facultar a la persona para ejercer la profesión correspondiente, la realidad es que tanto las instituciones universitarias, como las empresas e instituciones, ven necesaria la realización de un máster para la plena empleabilidad del graduado/a. El doctorado se plantea como una alternativa necesaria para aquellas personas que quieran dedicarse a la investigación, especialmente si quieren desarrollar su labor en las universidades.

La oferta de cada uno de los tres ciclos formativos debe responder a las necesidades del entorno, entendiéndose como tal tanto las empresas que demandan profesionales,

como las personas que están interesadas por una formación determinada, bien para trabajar en un ámbito específico, bien para ampliar su conocimiento en determinada temática. Así, para que la Universidad pueda dar respuesta a estas diferentes demandas, deben existir canales de comunicación entre Universidad, Empresa y Sociedad para garantizar no sólo una correcta inserción de los titulados, sino también asegurar que se satisfacen las demandas que la sociedad tiene de un titulado universitario. Y cómo no, para permitir que las personas puedan satisfacer sus necesidades de crecimiento intelectual y personal.

La existencia del EEES pasa por la necesidad de establecer un sistema de créditos que permita el reconocimiento automático de los estudios cursados en las universidades del Espacio Europeo. Con este objetivo se establece el ECTS (European Credit Transfer System), el cual ya ha sido adaptado en el 75% de los países, funcionando de forma única o de manera paralela al sistema anterior de medida del trabajo del alumnado. Este cambio supone una fuerte adaptación en los sistemas de evaluación, no solo referente a cómo se mide el crédito, si no también al sistema de calificaciones, el cual tiene que armonizarse para asegurar el común entendimiento de los resultados alcanzados. Aunque el 43% de las universidades, indican que sus estudiantes han manifestado no tener problemas en el reconocimiento de los créditos y calificaciones obtenidos en otras universidades europeas, todavía existe un 57% de universidades donde los estudiantes señalan haber tenido problemas de convalidación o reconocimiento de los estudios cursados en otras universidades. Una rápida y precisa gestión en este ámbito es imprescindible para que los estudiantes tengan confianza en el sistema y se potencie así la movilidad.

Otro aspecto que se destaca de manera progresiva en la gestión universitaria son los trabajos y acciones para la garantía de la calidad. En este sentido, en el documento de la ENQA "Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area", se afirma que si Europa quiere tener una economía más dinámica y basada en el conocimiento (Estrategia de Lisboa), la educación superior europea debe demostrar que se toma la calidad y los resultados de sus programas seriamente, y que está dispuesta a poner en marcha los medios adecuados que garanticen y demuestren esa calidad.

Como se ha subrayado, la acreditación se presenta como principal mecanismo de evaluación para la garantía de calidad en la educación superior. Siguiendo a Michavila y Zamorano (2006) podemos decir que este proceso evaluativo se caracteriza por:



- La acreditación determina si el objeto evaluado alcanza o no un cierto estándar (puede ser un estándar de mínimos o de excelencia)
- La acreditación siempre incluye una evaluación de benchmarking
- Los resultados obtenidos en el proceso de acreditación se basan en criterios de calidad previamente establecidos (no en consideraciones políticas)
- La acreditación conlleva siempre un resultado binario (sí/no)

Las universidades ya están llevando a cabo procesos evaluativos de su calidad. Así, el 95% de las universidades europeas afirman realizar evaluaciones internas de sus programas. El 43% indican que realizan evaluación regular de los servicios que ofrecen (biblioteca, servicios de orientación...). El 65% recoge de manera sistemática toda la información cuantitativa referida a la investigación que se lleva a cabo en la institución. Además, el 65% evalúa de forma obligatoria al personal docente de la universidad.

La cultura de la calidad debe arraigar y se busca implicar a las universidades para que, al hilo del proceso de Bolonia, introduzcan nuevos sistemas de gestión de la información, gestión de procesos y de recursos.

La Declaración de Glasgow (2005) propone acciones que garanticen la plena contribución de las universidades a la construcción europea, siendo estas instituciones uno de los actores principales. Además, se establece el compromiso de las universidades por mejorar sus estructuras de gobierno y su liderazgo a fin de incrementar su eficiencia y su capacidad de innovación. Desde las universidades se insta a los gobiernos a aceptar que el proceso requiere tiempo y recursos financieros y humanos para asegurar su desarrollo sostenible a largo plazo y a que deben introducir reformas en sus respectivos países para facilitar a las universidades un nivel de autonomía suficiente. Las universidades, por su parte, se comprometen a duplicar sus esfuerzos para introducir métodos de enseñanza innovadores, reorientar los currículos mediante un diálogo con los empresarios y asumir el reto de la educación académica y profesional, la educación permanente y el reconocimiento del aprendizaje anterior.

El aprendizaje a lo largo de la vida cobra un nuevo protagonismo en este proceso de cambio que conviene resaltar. Hay que destacar que, según los datos que manejan los expertos en este foro, el 66% de las universidades europeas ya están planteándose una estrategia orientada al aprendizaje a lo largo de la vida. Esto pasa por abrir las

universidades a la sociedad, ofreciendo una formación acorde a las necesidades de las personas en sus diferentes momentos vitales. Este enfoque conlleva, también, contemplar facilidades para los estudiantes con dificultades socioeconómicas, considerando la educación como una oportunidad. Otro aspecto a considerar es el reconocimiento de la experiencia profesional como aprendizaje, y el reconocimiento de estudios previos como parte del curriculum académico, pudiendo aparecer sendos aspectos en el Suplemento al Diploma.

Como puede observarse son muchos los frentes que en este momento están abiertos y la gestión de todos ellos requiere por parte de los gestores universitarios no solo de un enfoque concreto sino, también, poder desplegar nuevas estrategias de gestión. Baijnath (2001) destaca los siguientes requisitos que debe reunir la gestión institucional:

- Flexibilidad
- Planificación estratégica
- Plan de negocio
- Obtención de fondos económicos
- Realización efectiva de programas
- Gestión “senior” de alta calidad
- Motivación y despliegue efectivo del personal
- Estrategias de comunicación e información
- Gestión activa incluyendo el personal y la propiedad intelectual
- Creación de socios estratégicos
- Buena gestión contable.

Añade que los equipos de gestión deben poseer las siguientes características:

- El grupo debe actuar como un equipo con una clara estrategia
- Confianza entre ellos y hacia los demás
- Habilidades de comunicación
- Habilidades para conducir procesos de reforma académica y de gestión en el marco universitario.



Bain (2004) establece que “gestionar es la habilidad para afrontar la complejidad, proporcionar estructuras y sistemas que produzcan orden y armonía”. Mientras que liderar es la habilidad para “afrontar el cambio, establecer una nueva dirección, y conducir a las instituciones e individuos a esa nueva dirección”. Cabe esperar que todo gestor universitario sea capaz de gestionar y de liderar. Este autor recomienda que para alcanzar un cambio exitoso y sostenible se logre:

- Crear un sentido de urgencia
- Desarrollar una apropiada visión y estrategia
- Crear una infraestructura de soporte

Es importante una estructura de toma de decisiones que pueda responder rápidamente a iniciativas y presiones externas e internas. La estructura debe ser lo menos jerárquica y más simple posible. Se necesita delegar y descentralizar. Se debe, según su criterio, “provocar un cambio de conducta mediante un cambio de valores y actitudes”. Hay que motivar mediante la palabra y una adecuada retribución al personal.

Desde otra óptica y en el caso de las universidades españolas resulta especialmente relevante el estudio “Reflexión sobre el proceso de Transición hacia el EEES en las universidades españolas” (referencia EA2006-0038). En este informe, mediante técnicas cualitativas, se analizaron las siguientes preguntas:

- Cuáles son las tendencias del entorno que afectarán a la gestión académica y organizativa de las universidades en el desarrollo del EEES durante los próximos años.
- Considerando las tendencias del entorno, ¿cuáles son las circunstancias y factores actuales facilitarán la gestión académica y organizativa de las universidades en el desarrollo del EEES durante los próximos años?
- ¿Cuáles son las circunstancias y factores actuales que previsiblemente dificultarán la gestión académica y organizativa de las universidades en el desarrollo del EEES durante los próximos años?
- ¿Qué iniciativas se podrían desarrollar para pasar de la situación actual al futuro deseable?

Las respuestas a las preguntas planteadas por el grupo de discusión fueron (presentadas de forma ordenada) las siguientes:

1. Tendencias del entorno

- El desarrollo por los Estados de la aplicación en las Universidades de la Declaración de Bolonia.
- El avance de la economía del conocimiento.
- El cambio de las condiciones del mercado laboral (edad del egresado).
- Estructuras y condiciones organizativas internas muy consolidadas
- Las presiones sociales sobre la universidad para que actúen como agente del cambio.
- La demanda de la sociedad de formación de los profesionales a lo largo de la vida.
- La tendencia a la implantación de sistemas de garantía de calidad
- La demanda y desarrollo y de la formación presencial frente a la no presencial.
- La demanda de una nueva forma de enseñar, cambiar “transmitir conocimientos” por “enseñar a ser”.
- La tendencia a la rendición de cuentas por parte de las universidades a los agentes que les proporcionan financiación.
- La demanda de mayor eficacia y eficiencia de los procesos para la consecución de los objetivos y en el empleo de los recursos.
- Necesidad de disponer de estructuras flexibles y de equipos de gobiernos con un elevado componente de profesionalidad para la gestión.
- La demanda de la sociedad de organizaciones responsables con la consecución de sus objetivos.

2. Factores que facilitarían alcanzar objetivos de gestión

- Los equipos rectorales tienen oportunidad de cambiar el “status” establecido dentro de la universidad.



- La tendencia a constituir equipos docentes para el desarrollo de las materias.
- Valor de “España” para “Europa” como intangible.
- El desarrollo e impulso por los equipos de gobierno de los procesos de evaluación de forma integral de las actividades del profesorado.
- Los sistemas de financiación ligados a objetivos que se están estableciendo por parte de las Administraciones.
- El desarrollo y aplicación de las TIC para disponer de eficaces y eficientes sistemas de información para la toma de decisiones.
- La tendencia a establecer sistemas documentados para la gestión.

3. Factores que suponen barreras para alcanzar objetivos

- La existencia de sistemas de información débiles
- Escasa preparación para la gestión de muchos equipos de gobierno.
- La dificultad para romper los paradigmas actuales de gestión: no tratar de resolver el presente con paradigmas del pasado.
- El sistema de gobierno de las universidades, no facilita el liderazgo de los equipos de gobierno.
- La “pereza” institucional de las universidades en Europa que contrasta con la “actividad” de las universidades del continente americano.
- La falta de políticas universitarias autonómicas y estatales.
- La adaptación de las plantillas del PAS a las necesidades de la gestión.

4. Iniciativas a desarrollar

- Formación para la gestión de los miembros que van a formar parte de los equipos de gobierno.
- Redefinir las responsabilidades de las diferentes estructuras internas de la universidad: Departamento, Centro y o Rectorado.
- Potenciar el papel determinante de las decisiones del Consejo Social.
- Definir y evaluar los nuevos productos (master u doctorados) de acuerdo con los estudios previos de mercado (necesidades) y la política y estrategia de cada universidad.

- Diseñar planes documentados que permitan alcanzar los objetivos y provean el sistema de información.
- Analizar plantillas en base a competencias y asignar recursos en función de las necesidades y capacidades.
- Constituir equipos docentes responsables de las materias.
- Reforzar el papel del coordinador de titulación en el plano docente.
- Mejorar los procesos de gestión de aspectos como: selección y movilidad de alumnado; convalidaciones; servicios asistenciales; etc.

Como se puede observar, existen importantes elementos contextuales, estructurales y de gestión que deben tenerse en cuenta si se quiere dar una respuesta adecuada al reto del EEES, para ello es importante hacer énfasis en la gestión como elemento motor y coordinador del cambio.

Gestión de las Universidades. Informe sobre “buenas prácticas” 2007

Fruto del nuevo escenario provocado por los acuerdos adoptados y ante la necesidad de gestionar el cambio de las universidades hacia el EEES, la EUA publicó en el 2007 un documento titulado “Managing the university community: exploring good practice”. En él se explican los principales campos de actuación de los gestores universitarios. El primer capítulo centra la atención en la importancia del liderazgo y la internacionalización. En el segundo capítulo se centra en la gestión de la investigación. Finalmente, en el tercer capítulo se tratan tres temas: indicadores de resultados; gestión y desarrollo de los recursos humanos y, por último, búsqueda de fondos.

Liderazgo e Internacionalización

A la hora de hablar del liderazgo destacan el hecho de que las universidades están mediatizadas –en algunos casos- por la influencia de los partidos políticos. Además, están muy afectadas por las turbulencias económicas, las cuales influyen sobre todo en la capacidad investigadora. Otro aspecto que consideran debe re-enfocarse es que, en la mayoría de casos, la figura de investigación y de profesor se concentran en la misma persona.

En este informe se afirma que la función clave de un vicerrector es liderar un área de gestión determinada en su universidad, y que su función debe ser más la de un facilitador que la de un controlador. El liderazgo está inexorablemente unido al cambio,



y para que éste se produzca se deben lograr tres cosas: crear un sentido de urgencia, desarrollar una adecuada visión y estrategia y crear una infraestructura de soporte.

Referente a la internacionalización aclara que debe ser tratada desde diversos frentes (social y cultural, político, económico, académico, competitivo y de desarrollo). Los gestores, cómo líderes, deben crear una “mentalidad internacional” que se aplique tanto en los procesos de negociación, como para coordinar las actuaciones en distintos niveles: provincial, nacional e internacional. Además, los gestores deben usar herramientas que les permitan promocionar y gestionar la internacionalización (conocimiento de idiomas, creación de indicadores para medir la internacionalización...).

Gestión de la investigación

En lo referente a la gestión de la investigación sugiere basar los enfoques en cuatro niveles: entrenamiento/formación, adquisición y manejo de aparatos de investigación (función primaria), y establecimiento y gestión de la infraestructura técnica y administrativa (función secundaria). Al igual que otras áreas, la gestión de la investigación pasa por la conveniencia de establecer una estrategia. La cual debe definir qué indicadores serán los apropiados para asegurar su correcto funcionamiento, o la necesidad de establecer nuevos objetivos estratégicos. A la hora de establecer la estrategia de investigación hay que tener en cuenta, según este criterio, que las reglas y procedimientos (por ejemplo: normativas y convocatorias de petición de ayudas) pueden marcar los objetivos, resaltando la diferencia con la empresa privada donde los objetivos marcan las reglas de funcionamiento. El proceso de gestión consiste principalmente en dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Plan estratégico: ¿Dónde dirigirse?
- Planificación a nivel de materia: ¿qué investigar?
- Planificación financiera: ¿Cuánto? ¿Cuándo?
- Planificación de personas, personal de gestión: ¿Qué perfil?, ¿Cuántos?, ¿Qué incentivos?
- Plan de inversión: ¿Qué aparatos?, ¿De qué distribuidor?, ¿Para quién?
- Plan de innovación: ¿Qué beneficios?, ¿Para quién?

- Comunicación: ¿Quién tiene que decir qué a quién?, ¿Quién tiene que preguntar a quién el qué?
- Ejecución: ¿quién tiene que hacer qué y cuando? (responsabilidades)
- Evaluación: Evaluación externa de calidad y relevancia
- Control de coste: ¿Qué información es crucial para la toma de decisiones, y quién puede proporcionarla a quién?
- Control/Revisión: ¿Se han observado las reglas?, ¿Con qué consecuencias?
- Control de calidad: ¿Existe el nivel adecuado de calidad? ¿Existe certificación?

En general, se aboga por una gestión de la investigación cada vez más profesional, donde la universidad, en general, y los rectores y vicerrectores, en particular, se hagan responsables de los resultados obtenidos en su institución. Tanto si éstos son positivos como negativos, deben poder justificar el por qué de los mismos, y tomar, en su caso, las medidas oportunas.

La planificación y su correspondiente revisión se vuelven imprescindibles para la gestión. Esto conlleva un nuevo sistema que facilite la implantación y el funcionamiento, al mismo tiempo que posibilite el adecuado seguimiento y control. A lo que cabe añadir la necesaria transferencia de los resultados a empresas e instituciones, la promoción de empresas de base tecnológica y, en definitiva, el aprovechamiento de este potencial como fuente de recursos para la propia universidad.

Una mejor gestión, siguiendo con el argumento de este informe, de la investigación redundará en unos mejores resultados y una optimización de los recursos de los que se disponen. Lo cual conllevará, finalmente, un mayor beneficio tanto a nivel de prestigio, como de recursos económicos.

Gestión general: Nuevos territorios y herramientas

Indicadores de resultado

Las conclusiones que se alcanzan en este apartado destacan, en primer lugar, la necesidad de establecer sistemas de medidas. Dichos sistemas deben tener alta fiabilidad y consistencia, sin lo cual no es posible una mejora del proceso.



En segundo lugar, se afirma que a la hora de escoger los indicadores debe serse muy selectivo. “Diez” indicadores podrían ser suficientes para medir los resultados de la universidad, un mayor número puede llevar a una información más precisa para mejorar ciertos procesos, pero el sistema para medir el éxito debe ser concreto y preciso.

Otro aspecto que concluye es la importancia de asociar de manera adecuada el refuerzo con el indicador. Así, si se alcanza, siguiendo su argumentación, el nivel deseado en un determinado indicador, debe establecerse un sistema de reconocimiento que asegure, por lo menos, el mantenimiento del nivel establecido.

Por último, es importante que los indicadores, los resultados pactados y el sistema de reconocimiento se mantengan a lo largo del tiempo. Un período de 6 a 8 años es razonable para que los agentes involucrados logren resultados positivos. Durante ese tiempo, eso sí, deben producirse los ajustes adecuados para que el sistema se vuelva más preciso y fiable.

Gestión y desarrollo de los recursos humanos

Un aspecto clave en la gestión de la organización es el diseño, puesta en marcha y mantenimiento de procedimientos para la consecución de los objetivos. Esto implica la coordinación entre los diferentes miembros de la organización y pasa por definir las competencias de cada uno de ellos. La introducción de cambios en los procedimientos puede conllevar una posible alteración del clima y cultura organizativa, aspectos que deben ser gestionados de manera adecuada si se pretende tener éxito en la adaptación.

La gestión de los recursos humanos en las universidades se ve influida por el hecho de que la posibilidad de promoción pasa por el propio individuo, pero también, por la normativa que le aplique el sistema universitario en cada caso. A diferencia de la empresa privada, se señala como limitación, que en la universidad no se puede contratar, ni promocionar, si la persona no cumple con una serie de requisitos impuestos por la normativa nacional, y de la propia universidad.

Como desafíos actuales en la gestión de recursos humanos en las universidades recogen:

- Desarrollo de una Estrategia de Recursos Humanos: El actual sistema de crecimiento por áreas o disciplinas, resta la posibilidad de plantear estrategias que beneficien al sistema y no a un área en particular. El

actual planteamiento presenta un sistema fragmentado y parcializado, no como un conjunto global.

- Desarrollo de carrera profesional: El sistema de desarrollo de carrera de los profesores es altamente selectivo y con un alto número de pruebas necesarias para promocionar. Aunque finalmente se consigue la estabilidad laboral, el alcance de la misma pasa por una continua exigencia de pruebas y superaciones de nivel. Lo cual incluye, en ocasiones, la necesidad de moverse por diferentes universidades antes de alcanzar la mencionada estabilidad.
- Implementación del desarrollo de los recursos humanos: El sistema universitario tiene en cuenta el desarrollo docente e investigador, sin embargo parece olvidar el desarrollo de la gestión. Es raro encontrar una estrategia de recursos humanos en las universidades que busque, y forme, a aquellos profesores que potencialmente pueden alcanzar puestos de gestión.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo: El sistema universitario debe ser consciente de la necesidad de promover líderes que asuman la gestión de personas.
- Promoción de jóvenes investigadores: El actual sistema no permite, en muchas ocasiones, mantener a los jóvenes investigadores. Si a esto unimos el hecho de que parece haber disminuido el interés por investigar, las universidades se pueden encontrar con el hecho de que la cantera de investigadores desaparezca o se vea muy disminuida. Por este motivo deben plantearse sistemas que permitan la consolidación de investigadores.
- Desarrollo de la gestión administrativa: el sistema administrativo, y su personal, debe adaptarse a un ambiente mucho más dinámico y complejo. La movilidad, tanto de profesores como de alumnos/as, introduce un alto número de variables que son difíciles de controlar. Además hay que tener en cuenta que, para que exista una adecuada transparencia, es necesario que el sistema administrativo esté acreditado, lo cual sirve como carta de garantía tanto para los usuarios, como para los posibles socios. Todo esto implica la necesidad de un



personal administrativo altamente motivado y especializado, al mismo tiempo que debe poseer un alto nivel de adaptación e implicación.

Búsqueda de fondos para las Universidades

El informe resume una serie de pasos alternativos para conseguir fondos:

- Conocer los principios básicos del marketing: Las universidades se pueden entender como organizaciones sin ánimo de lucro. Como tal deben buscar socios que se conviertan en patrocinadores de sus actividades.
- Considerar el contexto para la búsqueda de fondos: la situación contextual en la que se encuentre una organización influye necesariamente en la posibilidad de captar fondos. Si los posibles socios colaboradores están inmersos en una crisis económica difícilmente podrán colaborar con la organización. Por lo tanto, antes de establecer una actividad que depende de fondos externos, debe existir la seguridad de que ésta se podrá llevar a cabo con cierta continuidad.
- Crear y examinar convenios de colaboración: en los términos en los que ya, habitualmente, se viene realizando.
- Búsqueda de nuevos mercados: introducir como enfoque la búsqueda de nuevos socios y de nuevas posibilidades de actividad.
- Selección de programas y estrategias: Debe analizarse qué necesidades pueden ser cubiertas por cada socio, y donde puede participar cada uno de ellos y de qué manera. El modo de contacto y seguimiento debe diferenciarse para cada uno de ellos.
- Crea, usa y comunica un plan: El desarrollo de un plan de búsqueda y mantenimiento de socios colaboradores conlleva un análisis de qué necesidades tiene la organización universitaria y cómo puede ser apoyada por sus socios. Estos deben saber cuales son esas necesidades y la importancia de su colaboración para que puedan llevarse a cabo. La universidad, por su parte, deberá hacer público quién está colaborando y para qué, reforzando así el papel de los socios.

Gestión de la calidad

La ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) establece, en su último informe, dos niveles para el análisis de los estándares de calidad universitarios. El primero hace referencia a los aspectos internos que las universidades deben establecer para conseguir el compromiso público de calidad que se exige desde el Proceso de Bolonia. El segundo se centra en la forma en que las Agencias Nacionales de Calidad deben evaluar a las universidades. Dado el objetivo del presente trabajo, seguidamente se destacan aquellos elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de establecer los estándares de calidad internos, lo cual influirá en el tipo de gestión que se lleve a cabo.

Sistemas de calidad interna en las Universidades

Las universidades deben poseer un sistema público de aseguramiento de la calidad. En él debe quedar reflejado el compromiso de la institución para con el sistema y la sociedad. En concreto, los puntos que deben quedar establecidos son: programas de estudios, profesorado, recursos para los estudiantes, sistemas de información y evaluación del estudiante.

En los sistemas para asegurar la calidad de los programas deben establecerse:

- Desarrollo y publicación explícita de los resultados esperados de aprendizaje.
- Diseño curricular
- Necesidades específicas de los diferentes tipos de sistemas educativos (a tiempo completo, a tiempo parcial, aprendizaje a distancia, e-learning), y el tipo de educación superior (por ejemplo: académico, vocacional, profesional)
- Disponibilidad de recursos apropiados para el aprendizaje
- Sistemas para controlar el progreso y resultados alcanzados por los estudiantes
- El programa debe estar revisado y aprobado por personal distinto a los profesores que imparten el mismo
- Revisión regular de los programas
- Retroalimentación periódica a los empleadores, representantes del mercado laboral y otras organizaciones relevantes.



- Participación de los estudiantes en las actividades destinadas a asegurar la calidad.

En el sistema de evaluación de los estudiantes debe especificarse, de forma clara y pública el modo de alcanzar las diversas puntuaciones. Debe diseñarse por personas cuyo nivel de conocimiento sepa relacionar la calificación alcanzada en el sistema de evaluación con los conocimientos y habilidades asociadas a una materia en concreto. Es necesario, también, establecer qué hacer en caso de enfermedad, ausencia u otras circunstancias similares. Las universidades, conforme a estas directrices, deben contar con un sistema de evaluación concreto, diáfano y público. En la medida de lo posible el proceso de evaluación debe recaer en más de una persona.

Para asegurar la calidad del profesorado las instituciones deben poseer sistemas que permitan verificar que los profesores cumplen con los mínimos especificados (necesarios) para impartir docencia. Además, la universidad debe facilitar los medios adecuados para una correcta formación continua, que posibilite el desarrollo de conocimientos y habilidades que repercutan en una mejor docencia. En la medida de lo posible, deben poseer herramientas para reemplazar de la docencia a aquellos profesores que no alcanzan el nivel deseado de calidad.

La universidad debe establecer, cuidar y ampliar, siempre que sea posible, los recursos que se ofrecen para que el estudiante consiga su objetivo de aprendizaje y desarrollo. Así, deberá haber bibliotecas, ordenadores, tutores, consejeros, aulas, etc. en una medida adecuada a las necesidades de las enseñanzas y los propios estudiantes.

Los sistemas de información de cada universidad deben facilitar, por lo menos:

- Tasas de progresión y éxito de los estudiantes
- Tasa de colocación de los graduados
- Satisfacción de los estudiantes con el programa
- Efectividad de los profesores
- Perfil de la población de estudiantes
- Disponibilidad de recursos de aprendizaje y su coste
- Indicadores propios de evaluación de la institución

Finalmente, las universidades deben informar de sus resultados públicamente. Como institución pública poseen un compromiso social que le obligar a rendir cuentas de

todas sus actividades y programas. La información que faciliten debe ser objetiva y fácilmente comprensible, tratando de huir de ser una actividad de marketing.

Tras todo lo expuesto es lógica la necesidad de establecer cuál es la información/formación necesaria con la que deben contar los líderes universitarios para responder a las demandas que se vislumbran derivadas del denominado “Proceso de Bolonia”. Como se ha comentado más arriba, la gestión universitaria pasa por la necesidad de poseer nuevas herramientas y habilidades, pero, sobre todo, por adelantarse a los retos que los nuevos escenarios pueden plantear.

Este estudio se centra en los siguientes objetivos:

1. Identificar los principales retos para la gestión universitaria en el marco de la convergencia en el EEES
2. Identificar necesidades de información/formación en materia de gestión que faciliten la ruta hacia la convergencia en el EEES a las universidades españolas
3. Identificar canales y formatos efectivos para satisfacer las necesidades de formación de altos directivos y mandos intermedios de las universidades.



CAPÍTULO 2:

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El estudio se ha basado fundamentalmente en la técnica de búsqueda de consenso “Delphi,” dónde informantes clave, tanto de nuestro país, como de otros países de la UE, de forma paralela, han priorizado una serie de cuestiones sobre retos del EEES. Previamente a la aplicación de esta técnica, se han llevado a cabo diversas sesiones de trabajo, bajo otros métodos de investigación cualitativa, para analizar las temáticas más relevantes y definir las cuestiones clave que someter al criterio de estos expertos.

Como primer paso mediante entrevistas estructuradas, técnicas cualitativas (grupos de discusión y Metaplan) y tras revisar la literatura sobre el tema de estudio, se elaboraron una serie de cuestiones (cuestionario para el estudio Delphi) que se sometieron al criterio de los expertos participantes. Segundo, y en paralelo, se identificaron posibles expertos participantes a quienes solicitar su opinión. En la figura 1 se representan las fases en el desarrollo del cuestionario Delphi.



En concreto, se enuncian los pasos que se han llevado a cabo para conducir este estudio.

1º. Revisión de la literatura del tema en cuestión, informes y experiencias tanto a nivel europeo como de nuestro país, con especial atención a informes de trabajos realizados en años anteriores dentro de esta misma convocatoria de proyectos de



investigación de la Dirección General de Universidades y de otra literatura gris, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

2º. Entrevistas semiestructuradas a 3 informantes clave: en base a un guión de preguntas sobre las áreas a explorar en relación al EEES que a priori se consideraba clave a la vista de la documentación revisada y experiencia del equipo investigador. Esta técnica permitía recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las informantes clave: creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimiento, que de otro modo no estarían al alcance del investigador. Se trataba de una serie de preguntas preestablecidas previamente y dónde la respuesta por parte del entrevistado no está acotada. La utilización de este tipo de entrevista frente a otro tipo de enfoque es que facilita el análisis de la información (al tratarse los mismos temas), ahorra tiempo y permite comparación entre sujetos. Como inconvenientes cabe destacar que solamente se tratan los temas previstos, no se adapta a cada sujeto y se tiene menos en cuenta las diferencias individuales.

Se realizaron un total de 3 entrevistas con el fin de definir las preguntas clave (y racimo) que se trabajarían en una fase posterior de trabajo con grupos de expertos para delimitar contenido del cuestionario 0 del estudio Delphi previsto. El grupo de informantes clave estaba compuesto por 2 vicerrectores y un responsable de oficina del área de ordenación académica, todos ellos forman parte de grupos de trabajo en el proceso de convergencia de las Universidades. La primera técnica utilizada, la entrevista estructurada, es una de las estrategias más utilizadas para obtener información en la investigación social.

3º. Técnicas cualitativas: Grupo Focal y Metaplan.

Se condujo un **grupo focal** el 13 de Julio de 2007 en la Universidad Miguel Hernández de Elche, propiciando un debate abierto sobre los temas clave identificados en la fase anterior. Tuvo una duración aproximada de 4 horas. Esta sesión fue dirigida por el investigador principal del estudio, apoyado por dos observadores externos, todos ellos procedentes de la Universidad Miguel Hernández de Elche.

En el grupo se plantearon 3 preguntas clave que se corresponden con los 3 bloques temáticos de objetivos. Además para cada una de estas preguntas se intentaba obtener información de una serie de preguntas racimo en referencia a las preguntas

clave. Las preguntas clave se han definido como los temas de exploración más genéricos sobre los cuáles se quería preguntar y para complementar a estas preguntas clave se han definido una serie de preguntas racimo que complementan a éstas, por si ciertos temas no aparecen espontáneamente a lo largo del debate, siendo provocadas por el moderador siempre y cuando la situación lo permitiese.

-¿A qué retos se enfrentan las Universidades dentro del Espacio Europeo de Educación Superior?

- Planes Aneca
- Sistema garantía calidad
- Reforma planes de estudio
- Movilidad
- Conocimiento idioma
- Dobles titulaciones
- Cambios normativos
- Competencia con universidades extranjeras
- Nuevos pop

-¿Qué necesidades de formación consideran necesarios para afrontar esos retos?

-¿Qué canales serían los más eficaces para hacer llegar la información?

En todo momento se intentó a través de las preguntas racimo que todos los participantes aportasen sus ideas y opiniones sobre las cuestiones de interés para el estudio. Por otra parte, los observadores externos se encargaban de analizar la conducta no verbal de los asistentes quedando registrada en una plantilla los siguientes campos:

- Preguntas que captan la atención.
- Preguntas que tienen eco e interés.
- Preguntas que provocan cierto rechazo entre los asistentes.

En el debate de los grupos, la primera pregunta ocupó un tiempo de debate de aproximadamente 1 hora y media, siendo la pregunta que mayor interés suscitó. Esta pregunta abría el debate inicial, además de servir para promover ideas que después fueron matizadas en posteriores preguntas. La segunda pregunta tuvo un tiempo de



debate de alrededor de 45 minutos. La tercera pregunta, conclusiones y el decálogo de recomendaciones que cada uno de los asistentes confeccionaron a petición del equipo investigador, reformas, objetivos que son necesarios para que las Universidades puedan adaptarse al EEES, ocuparon el resto de la sesión.

La sesión de debate se realizó de forma animada, y con una participación alta de todos los participantes. El moderador intentó exponer todos los temas prefijados, siendo el tema que más captó la atención el bloque en el que se hablaba de los retos a los que se enfrentan las universidades dentro del Espacio Europeo de Educación Superior.

Se intentó que todos los asistentes aportasen sus opiniones e ideas (conducta verbal). Por otra parte los observadores externos se encargaban de analizar la conducta no verbal de los asistentes quedando registrada en la plantilla descrita con anterioridad.

El criterio de inclusión de los participantes de este grupo era el de representar cargos académicos dentro del territorio nacional implicados en el proceso de convergencia de las Universidades Españolas. De forma que se invitó a 12 expertos en el tema en cuestión (cargos académicos de diferentes puntos del territorio nacional: Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad –ANECA-, Universidades de Cádiz, Santiago de Compostela, Politécnica de Valencia, País Vasco, Murcia y Miguel Hernández de Elche).

Los observadores externos tomaron nota de los comentarios de los participantes y se grabó la sesión en formato audio. El análisis de la información facilitada por estos expertos se ha realizado a partir de las ideas extraídas del discurso de los asistentes al grupo y de un decálogo que cada uno de los asistentes confeccionaron en base a aquellos cambios, reformas, objetivos que son necesarios para que las Universidades puedan adaptarse al EEES. Se han identificado las temáticas de mayor interés para cada una de las preguntas clave, reflejando de esta manera las posibles perspectivas, tendencias y sensibilidades hacia este tema de los asistentes.

Con el grupo de participantes extranjeros se condujo una técnica cualitativa que combina elementos del grupo nominal y del grupo focal (**Metaplan**). Esta técnica fue dirigida por el Investigador principal y 2 secretarios, todos ellos procedentes de la Universidad Miguel Hernández de Elche. En esta sesión se contó con la presencia del coordinador a nivel europeo del estudio prof. Everard Van Kamenade.

Para aplicar esta técnica, se definieron los temas a debatir (se utilizaron las mismas preguntas clave y racimo que en el caso del grupo focal de los participantes a nivel

nacional para detectar diferentes sensibilidades a nivel europeo), se presentaron cada una de las cuestiones clave predefinidas a los participantes para que, individualmente, formularan propuestas. Finalmente, para identificar las ideas sobre las que existía mayor consenso, se pidió a los participantes que ponderasen cada una de las ideas propuestas. La ponderación se realizó mediante una escala de 0 a 5, en donde 0 representaba que la idea propuesta no era relevante en opinión del participante y 5 muy relevante. El cambio de metodología de este grupo con respecto al grupo de los informantes clave nacionales se basó en la necesidad de reducir posibles interpretaciones equívocas al tener que utilizar la práctica totalidad de los asistentes un idioma (inglés) que no era el propio.

Se plantearon 3 preguntas clave, que se desarrollaron de forma secuencial:

-¿A qué retos se enfrentan las Universidades dentro del Espacio Europeo de Educación Superior. *In European Higher Education Area, which are the universities must face?*.

-Necesidades específicas de los directivos de información/ formación para liderar este proceso con el mayor éxito. *Specific needs for information/training managers to lead this process as successfully as possible*.

-Canales y formatos más eficaces para satisfacer las necesidades de formación/ información de mandos intermedios. *How can we satisfy the needs of information/training of the managers and executive staff? which ways/ channels and instruments?*

El moderador disponía también, una vez definidas las áreas de interés que convenía explorar, de unas pocas preguntas adicionales (preguntas racimo) que podían usar en caso de que los asistentes no generasen suficientes ideas o que no hubieran aparecido espontáneamente esos temas en la discusión.

Para llevar a cabo esta técnica se dispuso de una sala el día 19 de Octubre con una duración aproximada de dos horas y media.

Se invitó a un total de 18 personas, todas ellas implicadas en Training Activities Group (ETAG), en la Organización Europea de la Calidad (EOQ), y Education Committee of Practice, que se integra en la EFQM Education. La procedencia de los expertos era de Checoslovaquia, Letonia, Grecia, Rusia, Países Bajos y Reino Unido.

Se realizó un análisis de la información de tipo semi-cuantitativo. Para ello se utilizaron como medidas: productividad, en términos del número de ideas generadas individual y colectivamente; espontaneidad valorada en función del número de participantes que,



en forma independiente, proponían una misma idea; variabilidad en el grado de acuerdo, calculada a partir del coeficiente de variación.

Las ideas aportadas por los participantes del grupo focal y Metaplan fueron trabajadas tanto por los coordinadores del estudio a nivel nacional como por el coordinador del estudio a nivel internacional, y el resto de miembros del equipo investigador, con el fin de elaborar el cuestionario 0 a aplicar en la técnica Delphi. Dado el nivel de consenso alcanzado sobre el tema: canales para facilitar información a los responsables universitarios alcanzado en ambos grupos de trabajo (nacional y con representantes extranjeros) optamos por no incluir pregunta alguna sobre esta temática en la siguiente fase del estudio.

4º. Estudio Delphi

La elección de la técnica Delphi en esta fase del estudio se justifica por tratarse de una técnica que permite obtener unos estimadores cuantitativos a partir de estrategias cualitativas, determinando de esta forma el grado de acuerdo existente entre los participantes con respecto a un tema propuesto y a una serie de cuestiones específicas.

La técnica Delphi no requiere la presencia física en una misma sala de los informantes clave (expertos). Se realiza contactando con los participantes a través de un cuestionario disponible en este caso en una página web, dónde se realizan varias rondas de priorización (denominadas olas) de las cuestiones a valorar. De esta forma se facilita lograr el consenso entre puntos de vista dispares sobre unos mismos elementos. Las ventajas que aporta esta técnica van desde el anonimato de los participantes, el feedback de respuesta controlado de los participantes, la respuesta del grupo y todo lo que representa aprovechar la experiencia de expertos invitados a responder.

Para aplicar la técnica Delphi se dispuso de un sitio web (<http://calite.umh.es>) y de una aplicación informática que permitía la gestión de los mensajes, facilitaba la respuesta, aseguraba la correcta administración de los tiempos y que la información necesaria para responder llegara a los expertos en tiempo y forma apropiados.

A partir de los resultados obtenidos mediante las técnicas de investigación cualitativa y de la revisión de la literatura, se procedió a la construcción de un cuestionario integrado por 54 ítems (versionado en lengua española e inglesa). En la versión en

lengua inglesa del estudio, que se hizo de forma paralela a la española, se incluye el mismo número de ítems que en la versión española, asegurándonos por parte de revisores internacionales, que la traducción del mismo tuviese significados equivalentes (anexo1).

Los mismos se agruparon de acuerdo a 2 bloques:

1-Identificar los retos inmediatos por la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EES) que deben afrontar los responsables universitarios.

2-Identificar las necesidades de información/ formación de los responsables universitarios de cara a la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

La selección de participantes para la primera ola del estudio Delphi se realizó a través de una búsqueda sistemática en las páginas web de las Universidades Españolas, aplicando la técnica de “bola de nieve”. En el caso de los informantes clave no españoles se recurrió, aplicando la misma técnica, a los expertos integrados en las asociaciones científicas y profesionales del ámbito de la gestión y calidad universitaria arriba referidos.

Todos los participantes del estudio debían cumplir el siguiente requisito: gestores y profesionales del ámbito universitario que participen en el proceso de adaptación de las Universidades al EEES, concretamente nos hemos centrado en el equipo de gobierno y mandos intermedios.

Como participantes en el estudio, identificamos un total de 311 participantes dentro de la versión española del cuestionario. Un 6% (19) de estos participantes no han podido recibir el correo de invitación para participar en la aplicación por no permitir el acceso su buzón de correo electrónico. Por lo que respecta a la distribución de la muestra final está compuesta de: **126 participantes pertenecientes a equipos de gobierno y 166 líderes (mandos intermedios).**

Los criterios que se han tomado en cada uno de los grupos han sido los siguientes: (Tabla1):

- **EQUIPOS DE GOBIERNO:**

Se incluyen en este grupo a los rectores de Universidad, vicerrectores y vicerrectores adjuntos pertenecientes a los siguientes ámbitos: ordenación académica, docencia, planificación estratégica, calidad y armonización europea e innovación.



- **LÍDERES MANDOS INTERMEDIOS**

Se incluyen en este grupo a miembros de equipos de dirección de las universidades: decanos, directores de departamento y jefes de servicio relacionados con la planificación académica, calidad y convergencia.

Tabla 1

MIEMBROS PARTICIPANTES DE DIFERENTES UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS
Europea Miguel de Cervantes
Santiago de Compostela
UNED
Universidad Autónoma de Barcelona
Universidad Autónoma de Cataluña
Universidad Autónoma de Madrid
Universidad Cardenal Herrera-Ceu
Universidad Carlos III
Universidad Católica de Ávila
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir
Universidad Católica San Antonio
Universidad de A Coruña
Universidad de Alcalá
Universidad de Alicante
Universidad de Almería
Universidad de Barcelona
Universidad de Burgos
Universidad de Cádiz
Universidad de Cantabria
Universidad de Castilla-La Mancha

**MIEMBROS PARTICIPANTES DE DIFERENTES
UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS**

Universidad de Córdoba

Universidad de Deusto

Universidad de Extremadura

Universidad de Girona

Universidad de Granada

Universidad de Huelva

Universidad de Illes Balears

Universidad de Jaén

Universidad de La Laguna

Universidad de La Rioja

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Universidad de León

Universidad de Lérida

Universidad de Málaga

Universidad de Murcia

Universidad de Navarra

Universidad de Oviedo

Universidad de Salamanca

Universidad de Santiago de Compostela

Universidad de Sevilla

Universidad de Valladolid

Universidad de Vic

Universidad de Vigo

Universidad de Zaragoza

Universidad del País vasco

Universidad Deusto

Universidad Europea de Madrid

**MIEMBROS PARTICIPANTES DE DIFERENTES
UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS**

Universidad Europea Miguel de Cervantes

Universidad Francisco de Vitoria

Universidad Internacional de Andalucía

Universidad Internacional de Cataluña

Universidad Internacional Menéndez Pelayo

Universidad Jaume I

Universidad La Laguna

Universidad Las Palmas de Gran Canaria

Universidad Miguel de Cervantes

Universidad Miguel Hernández

Universidad Pablo de Olavide

Universidad Politécnica de Cartagena

Universidad Politécnica de Cataluña

Universidad Politécnica de Madrid

Universidad Politécnica de Valencia

Universidad Pompeu Fabra

Universidad Pontifica Comillas

Universidad Publica de Navarra

Universidad Ramon Llull

Universidad Rey Juan Carlos

Universidad Rovira i Virgili

Universidad San Jorge

Universidad San Pablo C.E.U.

Universidad Valencia Estudi General

Universidad de Córdoba

Universitat Rovira i Virgili

En el Delphi internacional contamos con un total de 152 participantes. Un 8% (12) de estos participantes no han podido recibir el correo de invitación para participar en la aplicación por no permitir el acceso su buzón de correo electrónico. **La muestra final se compuso por 140 participantes pertenecientes a equipos de gobierno o mandos intermedios, todos ellos implicados en organizaciones para la calidad en la educación.**

Tabla 2

MIEMBROS PARTICIPANTES DE UNIVERSIDADES Y ORGANIZACIONES EUROPEAS PARTICIPANTES
University of Macedonia
EOQ
CFP (UPV)
Centre Integral Excellence
AZMaastricht
Riga Technical University
London East Chambers Partnership
Career Office of Duth (Grecce)
The Open University
Athelone Institut of Technology (Dublin)
University of Ostrava
Hungarian Quality Development
School of Busines (Cyprus)
University of Sheffield
New Bulgarian University
University of Huddersfield
University of Bradford
College of Polytechnics Jihlava (Czech)
Hellenic American Educational Foundation
Hellenic American Educational Foundation
ETAG

Siguiendo las recomendaciones de la técnica se precisaba un mínimo de 80 invitados, puesto que el número de respuestas en las sucesivas olas se va reduciendo hasta un 25% según nuestros estudios y nuestra experiencia. Por tanto, en ambos casos se superó este criterio para iniciar el estudio.



Cada pregunta del cuestionario Delphi fue valorada en un rango de puntuaciones entre 0 (no estoy en absoluto de acuerdo, no es nada importante, o no tiene ninguna implicación) a 10 (totalmente de acuerdo, es muy importante, o tiene muchas implicaciones). Adicionalmente, existía la posibilidad de no puntuar la pregunta (opción de no procede) cuando se considerara que la pregunta planteada era inapropiada y, solo durante la primera ola, era posible incluir nuevas preguntas que podían ser valoradas por el conjunto de los expertos en sucesivas olas.

El punto de corte para la selección de los elementos de la segunda ola se estableció a priori alrededor de 3 criterios:

- Las distancias de los ítems con respecto a la media.
- El coeficiente de variación: se trata de una medida que compara dispersiones a escalas distintas. Es invariante ante cambios de escala.
- El porcentaje de respuesta que supera un determinado valor de respuesta de la escala en cada ítem, en este caso, porcentaje de respuesta mayor a 9.

En la segunda ola los participantes recibían, como información adicional, su puntuación a cada pregunta y la puntuación media del conjunto de los expertos participantes. En esta segunda ola solo fueron invitados a participar los expertos que habían contestado a la primera ola.

Por último y por lo que respecta al análisis de las respuestas al cuestionario:

- Se analizaron tras la primera oleada de participación en un primer momento, aquellas sobre las que existía un mayor nivel de consenso junto a aquellas ideas aportadas por los expertos.
- Se volvieron a enviar a los expertos en una segunda oleada solicitando de nuevo su opinión con la intención de identificar aquellas ideas o propuestas más sólidas.

Todas las comunicaciones se realizaron vía correo electrónico y mediante una aplicación web diseñada específicamente para aplicar esta técnica.

Por lo que respecta a los análisis estadísticos utilizados, en las comparaciones entre el grupo nacional e internacional y entre los gestores universitarios españoles y profesionales universitarios españoles, se ha recurrido al estadístico t-test para muestras independientes, considerando como nivel de significación de forma estandariza cuando $p < 0,05$.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS



RESULTADOS DEL ESTUDIO

Los principales resultados de este estudio se resumen a continuación:

1ª FASE. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DEL ESTADO DE LA LITERATURA Y ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

A partir de la revisión de la literatura y del tema en cuestión, y de los informes y experiencias tanto a nivel europeo como de nuestro país, con especial atención a informes de trabajos realizados en años anteriores dentro de la convocatoria de Estudios y Análisis de la Dirección General de Universidades y de otra literatura gris tanto a nivel nacional como internacional junto con las entrevistas realizadas durante el mes de Mayo de 2008, los informantes clave destacaron como posibles temas a abordar durante la realización de las técnicas cualitativas:

1. Cuáles son para las Universidades los retos más inmediatos.
2. Necesidades de información para afrontar los nuevos retos.
3. Consecuencias de los cambios normativos en el conjunto del personal de las Universidades.
4. Condiciones para la reforma de los planes de estudio.
5. Elementos de un sistema de garantía de calidad en las universidades.
6. Condiciones para la acreditación de enseñanzas por parte de la ANECA en el marco de la LOU.
7. Papel de la movilidad y cómo aprovechar su potencialidad.
8. Barreras por el conocimiento de idiomas de países de la UE.
9. Posibilidades de las llamadas “dobles titulaciones”.
10. Competencia con universidades extranjeras.
11. Nuevos POP. ¿qué estamos haciendo?
12. ¿Qué canales serían los más eficaces para llegar la información?

Estas temáticas posteriormente fueron agrupadas de acuerdo a 3 bloques generales de preguntas para ser debatidas durante los grupos de trabajo, los bloques de pre Los

temas sobre los que interesaba, según este avance, abordar con mayor profundidad posibles temáticas de interés fueron los siguientes:

Estos temas se agruparon en 3 bloques con una serie de preguntas racimo que se trabajaron en los grupos cualitativos. Los bloques agrupados fueron:

- Retos a los que se enfrentan las Universidades dentro del Espacio Europeo de Educación Superior.
- Necesidades de formación necesarias para afrontar esos retos.
- Canales más eficaces para hacer llegar la información.

2º FASE. RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS CUALITATIVAS: GRUPO FOCAL Y METAPLAN.

GRUPO FOCAL. REUNIÓN 13 DE JULIO DE 2007

El día 13 de julio de 2007, se realizó el grupo focal que estuvo compuesto por 12 asistentes con experiencia en la gestión de universidades y procesos de implantación y evaluación de sistemas de calidad. Las preguntas que se realizaron para iniciar la discusión fueron:

Resultados obtenidos en la pregunta: ¿A qué retos se enfrentan las universidades dentro del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)?

La primera pregunta fue la que suscitó un mayor número de respuestas. En este apartado se obtuvieron ideas tanto de qué retos son lo que deben superar las universidades, como qué acciones pueden llevarse a cabo para alcanzarlos. En primer lugar se presentan los retos agrupados en once temáticas, y seguidamente las acciones que tendrían que emprenderse para superar estos retos.

Se especifican ideas aportadas por los asistentes, agrupadas por categorías y de forma ordenada según el análisis realizado.

Retos para las universidades

1. Información/formación sobre EEES

El Proceso de Bolonia “está suponiendo una reconceptualización del Sistema Universitario”. El cambio es tan significativo que está provocando una sensación de desconcierto sobre el EEES. En este sentido habría que buscar actividades de formación que soslayaran la confusión que este proceso parece estar creando.



Muestra de esta confusión es el hecho de que aparecen mensajes contradictorios sobre qué significa convergencia europea (cambio de metodología docente o reconocimiento títulos para movilidad entre países UE). Todos los agentes implicados en el sistema universitario deben de conocer qué es y qué significa el EEES. Esto pasa por formar al PAS, PDI y a los estudiantes, incluso sería recomendable formar a los futuros estudiantes.

Un último aspecto que hay que considerar es que los equipos directivos se van a ver en la tesitura de tener que modificar la estructura y funcionamiento del Sistema Universitario. Por este motivo es conveniente la formación de equipos directivos para afrontar el cambio.

2. Definición modelo de universidad

A nivel estratégico habría que establecer prioridades, considerando que es lo fundamental y qué es lo complementario. Lo que implica: determinar qué tipo de universidades pretenden desarrollarse en los próximos 20 años (objetivos, enseñanzas a impartir, estudiantes a incorporar, relaciones con la sociedad, la empresa, las asociaciones profesionales, la investigación, idear su estructura de gobierno).

En la definición de este nuevo modelo es necesario contar con la implicación de los estudiantes, los empleadores y otros agentes sociales. Es importante, revisar la actual estructura de gobierno de la Universidad.

De este modo, a la hora de decidir qué programas se van a implantar deberá considerarse la situación del mercado, analizando las necesidades a las que deben responder los futuros egresados.

Las universidades deben plantearse su estrategia. La gestión estratégica pasa por la definición de una misión y una visión, la cual debe ser consensuada con todos los agentes implicados. El establecimiento de una misión y una visión deben servir como guía para la promoción y adaptación al cambio.

3. Liderazgo para el cambio

Todo proceso de cambio requiere de un liderazgo adecuado. La función de liderazgo pasa por motivar al personal para dirigirse hacia el objetivo que se pretenda alcanzar. Para ello es necesario que se conozca y se desarrollen estrategias adecuadas para el fomento, y consecución del cambio.

En el ámbito universitario, como en muchas otras instituciones, existe una reactancia a todo proceso de cambio. Son muchos los años en lo que el sistema lleva funcionando

de la manera actual, por lo que la gente se muestra reacia a un replanteamiento del mismo. Además, existen intereses corporativos contrarios a la introducción de cambios. Por ejemplo, puede haber un colectivo importante de profesores que lleven más de 20 años impartiendo sus clases del mismo modo, por lo que una adaptación al nuevo sistema podría suponer no sólo tener que replantear una asignatura en concreto, sino incluso el conjunto de su docencia. Si a esto añadimos la resistencia natural al cambio, se hace más evidente la necesidad de liderazgo con una alta capacidad de promover la implicación en el proceso.

Desde muchos decanatos no se está llevando un adecuado liderazgo que clarifique la transición hacia el nuevo escenario. La falta de claridad en cómo va a ser el proceso puede conllevar una desconfianza entre el profesorado hacia el EEES. La responsabilidad en la clarificación del cambio que va a suponer el EEES, no sólo pasa por cada universidad, sino que también debe manifestarse desde las autoridades locales (a nivel de autonomías), y de las nacionales. Prueba de las dificultades a afrontar la vemos en la descoordinación que se observa en algunas ocasiones entre las autoridades académicas (nivel nacional y autonómico).

4. Estilos de gestión universitaria

Si se produce un cambio en el sistema universitario europeo de la envergadura que supone el Proceso de Bolonia, se hace necesario afrontar cambios en las estructuras de gestión académica para adaptarse al EEES.

Uno de los aspectos claves del nuevo escenario pasar por la necesidad de redefinir competencias de directores/as de departamentos, centros, decanos/as y equipos rectorales. Hasta ahora el sistema se podría plantear como estático, pero el nuevo modelo lo convierte en dinámico y cambiante. De este modo, las funciones de los citados puestos van a cambiar por lo que se van a requerir unas competencias de gestión que hasta ahora no eran necesarias.

La adaptación al EEES requiere que el sistema sea transparente, lo cual pasa por la necesidad de establecer mecanismos de rendición de cuentas (abordar “contratos programa” o fórmulas similares).

La gestión universitaria, desde un planteamiento estratégico, hace conveniente que los agentes implicados en la misma sean profesionales de la gestión. El actual sistema, donde la gestión es asumida por el PDI, puede que se torne obsoleto debido a que la gestión estratégica requiere de una serie de conocimientos profesionales que no tiene por qué estar, a priori, en el personal docente e investigador



La estrategia de la universidad debe plantearse a medio/largo plazo. A corto plazo hay que considerar qué resultados son fundamentales y cuáles son complementarios.

El Proceso de Bolonia conlleva no sólo el cambio de planes de estudio, si no que también puede servir de oportunidad para cambiar aspectos del sistema que requieren una revisión.

Sin embargo, este nuevo estilo de gestión puede ser difícil de alcanzar si existe un corsé normativo que impide su adecuado desarrollo. En este sentido las universidades deben tener la autonomía suficiente para afrontar el cambio, asumiendo la responsabilidad derivadas de las decisiones que se tomen.

Por parte de los equipos de gobierno de la universidad, dichas decisiones pueden ser arriesgadas (p.e. sobre titulaciones y planes formativos)

5. Equipos de gobierno de la universidad

Derivado del nuevo estilo requerido, es necesario afrontar con decisión cambios en los sistemas de Gobierno. El equipo de gobierno universitario ha de poder organizarse para llevar a cabo lo planificado. Además debe identificar cuáles son los cambios estratégicos que deben introducirse en la Universidad, apoyándose en los existentes.

Los equipos de gobierno deben poder asignar recursos con nuevos criterios basados en el objetivo y compromiso de alcanzar el EEES en el 2010.

6. Gestión de personal

El EEES pasa por la necesidad de que el personal universitario en general, y los profesores en particular, deben ser más eficientes. En este sentido, se debe contar con profesores que estén formados e implicados en el cambio.

Desde el punto de vista de gestión de personal, se debe disponer de información real sobre necesidades de profesores, PAS, estudiantes, equipamientos docentes, etc.

7. Carencias estructurales actuales

El nuevo sistema que se quiere implantar requiere de un conjunto de necesidades estructurales. En la actualidad conviene destacar la ineficiencia de los sistemas de toma de decisiones. Esta ineficiencia puede provenir de las características de la propia estructura, o incluso de la normativa que regula el funcionamiento actual.

Otro aspecto que hay que considerar es que la financiación esté ligada a los resultados que se alcanzan. La Universidad se plantea como servicio público, pero esto no quita para que se considere un sistema de financiación en base a los

resultados obtenidos. Esto puede plantearse como elemento que repercuta en la mayor implicación con el fin de conseguir unos resultados óptimos que aseguren el mantenimiento, e incluso el aumento de la financiación.

La percepción que existe hasta ahora del nuevo EEES es que va a conllevar mayor trabajo para el personal docente, y que, por lo tanto, sería necesario un aumento de la plantilla. Hasta que los nuevos planes de estudio no acaben de diseñarse e implantarse, no se podrá establecer si dicha percepción refleja o no la realidad.

Un aspecto que sí parece constatarse es que las infraestructuras actuales no podrán dar la respuesta adecuada a la nueva metodología docente que se plantea. El nuevo estilo docente pasa por el uso de laboratorios, talleres y aulas para el trabajo en pequeños grupos. Lo cual se aleja bastante del estilo de aulas que poseen muchas universidades, diseñadas expresamente para clases magistrales.

8. Planes de estudio

A la hora de definir los nuevos planes de estudio hay que contar con las necesidades del mercado (del mercado hacia el plan de estudios, para detectar necesidades del primero). Además hay que introducir técnicas de mercado en el diseño y “venta” de los planes de estudio (del plan de estudios hacia el mercado, para garantizar su introducción en la sociedad).

La consideración de la implantación de un plan de estudio debe considerar la eficiencia de los recursos actuales (plantilla, recursos materiales, etc.). Una vez decidido si el plan de estudio se quiere poner en marcha, debe considerarse la necesidad de afrontar el proceso acreditación de los títulos.

Para responder de manera más adecuada a las exigencias del mercado, en el diseño de los planes de estudio es aconsejable contar con expertos externos a la universidad, que conozcan qué competencias y conocimientos se demandan a los profesionales de un determinado campo de estudio. Los métodos de enseñanzas y aprendizaje deberán responder al objetivo de adquisición de dichas competencias.

El diseño del plan de estudios no sólo se compone de un conjunto de asignaturas, también debe poseer una adecuada estructuración de guías docentes coordinadas entre los agentes en las actividades anuales (planificación coordinada de cursos académicos). De este modo se conseguirá una enseñanza más integral.

La decisión sobre puesta en marcha y diseño de los nuevos planes de estudio debe ser coherente con la estrategia definida de la Universidad en los próximos años.



Hay que buscar modos de promover la implicación en la actividad docente de los agentes externos. Esto posibilitaría un ajuste adecuado de las expectativas del estudiante, al mismo tiempo que le serviría para hacer hincapié en aquellas materias que más puedan interesarle para su futuro profesional.

9. Calidad de los servicios educativos

Desde el Proceso de Bolonia la calidad se plantea como una herramienta imprescindible para su éxito. Así hay que afrontar la mejora de la calidad de las enseñanzas.

La calidad, además de plantearse como herramienta de gestión universitaria, debe quedar reflejada en una mejora del rendimiento académico de los estudiantes y en mejora de la capacidad docente del profesorado

Una mayor calidad también quedará reflejada en un fomento de la inserción laboral de los estudiantes, los cuales lograrán empleos de calidad en su profesión

Un aspecto fundamental, que hasta ahora había quedado en segundo plano, es la puesta en práctica de sistemas que den mayor valoración a la docencia. Los profesores reciben la etiqueta de Personal Docente e Investigador, sin embargo en su promoción sólo se tiene en cuenta criterios de resultados de investigación. Por este motivo, es necesario introducir sistemas que permitan un desarrollo curricular basado en la evolución docente.

Finalmente, es conveniente hacer un análisis realista de los resultados de actividad de la Universidad. La propia institución debe poseer las herramientas adecuadas para evaluar de forma objetiva sus resultados. Así, debe ser coherente con su estrategia a la hora de tomar decisiones que comporten la necesidad de un cambio o eliminación de aquellos elementos que estén provocando un mal resultado.

10. Adaptación enseñanzas a las demandas del entorno/mercado

Aunque algunos de los puntos que aquí se comentan se han mencionado más arriba, la insistencia en ellos por parte de los participantes hace adecuado un análisis más pormenorizado de los mismos.

Para conseguir una adecuada coordinación entre la formación que se ofrece en el plan de estudios, y las demandas que tiene la sociedad de los egresados, es conveniente establecer las relaciones externas (empleadores, sociedades científicas, tejido social y productivo), lo cual permitirá establecer los requisitos para las enseñanzas. En esta misma línea, a la hora del diseño de competencias profesionales que se pretenda

cubrir con un plan de estudio determinado es importante y necesario la participación de agentes externos.

Si la decisión de implantación de un título responde a la demanda, la universidad mejorará su eficiencia.

Un mayor contacto con los agentes externos permitirá definir mejor los perfiles de los egresados, consiguiendo una mayor especificación del “producto” a formar.

Además de las demandas de la sociedad, a la hora de decidir la implantación de un grado es necesario tener en cuenta a la competencia. La existencia de otras universidades, tanto privadas como públicas, en el entorno cercano puede llevar a la conveniencia, o no, de poner en marcha un determinado grado.

También hay que analizar la competitividad de las universidades en un contexto de “reglas de mercado” (inversión pública desde criterios no siempre transparentes).

En definitiva, toda la aceptación social de un plan de estudios debe tener como epicentro “la calidad de las enseñanzas que necesita la sociedad”

11. Estudiantes

Los estudiantes son el centro del Proceso de Bolonia. Las universidades están por y para los estudiantes, por eso es conveniente analizar sus necesidades como clientes y como agentes. Si los estudiantes son protagonistas del proceso, hay que considerar el papel de los estudiantes en los cambios estructurales, de definición, estrategia, etc.

Hay muchos estudiantes que todavía no acaban de entender qué significa el Proceso de Bolonia y qué supone el EEES. Es necesario convencer a los estudiantes de que el EEES lleva aparejada una mejora de la calidad docente, que es por y para ellos, pero también con ellos.

Un factor clave en la concepción de un Espacio Europeo es la movilidad estudiantil. Por este motivo hay que facilitarla durante el periodo de formación, y durante su contacto con el mundo profesional.

Se muestra necesaria una mayor coordinación entre la Enseñanza Secundaria y la Universidad. Actualmente se detecta un déficit en los estudiantes que acceden a la universidad que lleva a plantearse la implantación de cursos 0 en el primer año de Universidad.



La consecución de estos retos pasa por la puesta en marcha de un conjunto de acciones que permitan un adecuado planteamiento y desarrollo de los mismos. Así, los participantes expusieron las siguientes acciones.

Acciones para superar los retos

La primera acción que se plantea, como respuesta a la confusión de lo que supone el EEES es aclarar las reglas del juego para adaptarse al mismo.

Una segunda acción pasa por el establecimiento de directrices, normas, reglas claras en la universidad. Un planteamiento de la calidad como elemento definitorio de sistema universitario hace necesario un nivel adecuado de precisión en el diseño de las normativas y reglas que rijan dicho sistema. Hay que mejorar procesos de gestión (matrícula, traslado expedientes, movilidad, etc).

La modificación de la normativa no sólo debe hacer referencia al funcionamiento estructural del sistema, sino que también deben incluir protocolos para la toma de decisiones que aseguren los objetivos que se hayan establecidos.

Dicha normativa también debería recoger un nuevo sistema de agrupación de los profesores. En la actualidad dicha agrupación se realiza por áreas de conocimiento. Circunstancia que se plantea como poco operativa.

Por otra parte también es necesario redefinir qué responsabilidades deben asumir los órganos de gobierno (decanos, directores). En este sentido directores y decanos deben convertirse en agentes de cambio, y así deben ser reconocidos por el resto de profesores y compañeros. Para que se produzca este reconocimiento también es conveniente que directores y decanos disponga de la información del objetivo perseguido en el EEES y los objetivos de la universidad a este respecto.

El nuevo sistema docente requiere la puesta en marcha de una metodología educativa con la que los profesores no están familiarizados. Por este motivo es necesario implantar planes de formación sobre innovación didáctica para el profesorado.

Una dificultad que se plantea a la hora de diseñar los planes de estudios, es establecer la adecuada dimensión de las asignaturas. Para el diseño, puesta en marcha y seguimiento de las asignaturas se puede poner en marcha equipos responsables de un conjunto de asignaturas (materias) que velen por su adecuado funcionamiento y coordinación de las mismas. Para favorecer la coordinación docente es conveniente reforzar el papel de los coordinadores de titulación.

En cuanto a la oferta de titulaciones, como se ha dicho anteriormente, deben responder a un análisis estratégico, el cual se planteará a corto, medio y largo plazo. En esta línea también hay que realizar una orientación al mercado: preguntar qué es necesario y qué se demanda por todos los agentes. Para ello también es necesario implicar a los empleadores. Una estructura que debe reforzar su posición es el Consejo Social, pues la composición del mismo posibilita el acceso a información plural para el beneficio del propio sistema.

El estilo de gestión que se requiere debe conllevar el máximo nivel de transparencia y rendición de cuentas.

Otra acción que puede ayudar a conseguir la adaptación al EEES es conocer experiencias de instituciones comparables. En esta misma línea se puede empezar con un proyecto piloto, evaluarlo y tomar decisiones en base a los resultados que se alcancen en el mismo.

Desde el primer momento, en el Proceso de Bolonia se plantea la conveniencia de fomentar la movilidad tanto de estudiantes, como profesores y PAS. Para ello se pueden plantear becas, ayudas económicas, pero también es necesaria una normativa que permita una alta flexibilidad para el reconocimiento de los estudios, y experiencia realizada en la universidad de destino.

Para asegurar el éxito del proceso de cambio es necesario el análisis de la satisfacción de los distintos colectivos implicados (estudiantes, personal académico y de administración y servicios, etc.) y atención a sus sugerencias.

El rediseño de la universidad para responder a las nuevas demandas puede aprovecharse para la implantación de sistemas de reconocimiento a la calidad docente, sistemas de carrera profesional para el profesorado y para el PAS.

En relación con el personal universitario es conveniente implantar programas de jubilación voluntaria anticipada.

Si bien es cierto que la nueva metodología docente requiere de nuevas instalaciones, también es cierto que la falta de las mismas no puede frenar el proceso, por este motivo hay que optimizar los recursos actuales para lograr los objetivos.



Resultados obtenidos en la pregunta: ¿Qué formación e información consideran que es necesaria para afrontar estos retos?

Aquí se expusieron, por parte de los participantes, aquellas áreas o temas en los que percibían que era necesaria una mayor información, e incluso una formación específica al respecto.

- Espacio Europeo de Educación Superior
- Reformas normativas grado y postgrado
- Planes ANECA (Verifica, audit., Acredita, etc.)
- Innovación en la gestión universitaria
- Estructura universitaria en Europa, Asia, Oceanía y América
- Indicadores universitarios (universidades españolas y del resto de Europa)
- Nuevas tecnologías en la educación
- Dirección y Planificación estratégica
- Enfoque Benchmarking
- Sistemas de Acreditación
- Modelo de Excelencia EFQM
- Gestión de recursos humanos
- Liderazgo para el cambio
- Responsabilidad Social
- Marketing universitario
- Modelos de Innovación
- Técnicas de negociación
- Cultura empresarial
- Gestión de Calidad
- Técnicas de comunicación
- Empleabilidad

- Renovación metodológica en la enseñanza
- Sistemas de tutorización
- Sistemas de financiación e incentivación

Resultados obtenidos en la pregunta: ¿Qué canales serían los más eficaces para hacer llegar la información?

En general, hubo rápido un acuerdo consensuado en que el medio más eficaz para el aprendizaje de los temas y áreas expuestas son las jornadas informativas. En función del objetivo dichas jornadas pueden plantearse a nivel local (en cada universidad), autonómico, nacional o internacional.

Otro método que se ha considerado muy efectivo son las visitas a otras universidades donde ya se tenga experiencia en la implantación del Proceso de Bolonia. En esta línea estarían las jornadas de intercambio de buenas prácticas donde se promovería el benchmarking. En esta misma línea, se introdujo la idea de la difusión y organización y puesta en marcha que están realizando otros países de estas acciones de intercambio.

Internet también se presenta como una herramienta adecuada, se plantean sitios web específicos para consulta de información y para formación continua (motores de búsqueda “activos”, novedades, etc...).

A nivel nacional se plantea la promoción de la lectura del BOE como canal de información de utilidad para todas las universidades.

En cada universidad se podría constituir un gabinete de estudios y prospectiva en la universidad. Además debería establecerse un plan de comunicación interna que mejorara los canales de comunicación, para que pueda llegar toda la información al conjunto de la universidad, y en especial a los profesores, para los que deberían existir canales especiales de comunicación.

El plan de comunicación interna debería estar complementado con un plan de marketing que ayudase a la difusión de la información de lo que significa el EEES tanto a nivel interno como externo.

Otro canal puede ser la formación específica para decanos y directores como agentes de cambio, para ello hay que reconocer/identificar las necesidades de los equipos



directivos de los Centros. Los planes de formación continua de estos agentes, así como los del resto de personal universitario deben ligarse al EEES.

Como método coercitivo se podrían implantar sistemas de penalización para quienes no cumplen con obligaciones. Y como método reforzador, la puesta en marcha de sistemas de incentivos para promocionar la adaptación al cambio.

METAPLAN. REUNIÓN 19 DE OCTUBRE DE 2007

El día 19 de octubre de 2007, se realizó el grupo focal que estuvo compuesto por 18 asistentes con experiencia también en la gestión de universidades y procesos de implantación y evaluación de sistemas de calidad.

Resultados semicuantitativos

La suma total de las ideas aportadas por los participantes (productividad), fue de 76. Si se descuentan de este total las ideas similares o repetidas, se aportaron un total de 30 ideas diferentes. Toda esta información se puede consultar en las tablas 3 y 4:

Tabla 3. Productividad: número de ideas propuestas

GRUPO 1	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	Total
	35	20	21	76

Tabla 4. Productividad: número de ideas diferentes

GRUPO 1	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	Total
	12	13	5	30

En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos para el grupo a lo largo de las tres preguntas. Los resultados se presentan ordenados en función de la intensidad de la recomendación (media), incluyéndose, asimismo, espontaneidad (N) y coeficiente de variación (CV) de cada una de las ideas aportadas por los expertos. Seguidamente se comentan los resultados a cada una de las preguntas.

Tabla 5. Resultados semicuantitativos. Pregunta 1. En el Espacio Europeo de Educación Superior, ¿a que deben hacer frente las universidades?

TEMAS	N	MEDIA	CV
Utilizar lo que hemos/han aprendido.	1	4,28	0,29
Entorno competitivo. Seguir con el desarrollo a nivel europeo.	6	3,94	0,28
Fondo presupuestario monetario.	3	3,94	0,29
Diferencias de programas y convalidación de los estudios.	8	3,89	0,32
Integración de la acreditación, sistema de control de mejora continua.	1	3,83	0,34
Cambiar los resultados del aprendizaje. Adquisición de competencias por parte de los estudiantes.	5	3,61	0,34
Mejorar los programas de movilidad de los profesores y estudiantes.	2	3,44	0,35
Usar las nuevas tecnologías para alcanzar los objetivos fijados por el acuerdo de Bolonia.	1	3,44	0,46
Conocimiento de idiomas	2	3,39	0,45
Estructura organizativa común.	3	2,94	0,51
Encontrar socios fiables para "benchmarking".	2	2,72	0,56



Tabla 6. Resultados semicuantitativos. Necesidades específicas de información y formación de los directivos (gestores) para llevar a cabo este proceso con el mayor éxito posible.

TEMAS	N	MEDIA	CV
Sistema de calidad.	5	4,39	0,19
Buenas prácticas.	2	4,00	0,19
Ventajas e inconvenientes de ignorar los acuerdos de Bolonia.	1	3,89	0,26
El papel que tiene el liderazgo en la gestión de la calidad.	2	3,83	0,30
Dinero.	1	3,56	0,44
Habilidades de comunicación.	1	3,39	0,45
Inglés.	2	3,11	0,56
Resumen de diferentes temas con el Proceso de Bolonia.	1	3,11	0,49
Ofrecer conocimientos útiles.	1	3,06	0,44
Control de la información	1	2,89	0,41
Cultura de las naciones.	1	2,39	0,8
Gestión del tiempo.	1	2,22	0,6

Tabla 7. Resultados semicuantitativos. ¿Cómo podemos satisfacer las necesidades de información y formación de los directivos y personal ejecutivo? ¿Qué medios, canales e instrumentos vamos a utilizar?

TEMAS	N	MEDIA	CV
Web	11	4,61	0,13
E mail	3	3,72	0,32
Reuniones, talleres.	5	3,67	0,37
Contacto personal.	1	2,17	0,71
Folletos.	1	2,06	0,61

Resultados cualitativos

Respuestas a la pregunta: ¿A qué retos se enfrentan las universidades dentro del Espacio Europeo de Educación Superior? (In European Higher Education Area, which are the Universities must face?)

Tras casi 20 años desde que se aprobó la Carta Magna de Universidades Europeas, son muchos los escritos y reuniones que se han sucedido. Hoy en día existe una amplia teorización de lo que es el EEES, ahora llega el reto, con fecha límite 2010 de llevarlo a la práctica. Esta necesidad de llevar a la realidad lo que se ha aprendido, aunque lo propuso sólo uno de los participantes, aparece como el elemento con mayor puntuación (media: 4,28) otorgada por el grupo.

El segundo reto que se plantea como más importante (media: 3,94) y que fue presentado por 6 participantes fue la necesidad de asegurar el mantenimiento del nivel de desarrollo europeo, teniendo en cuenta que existe un ambiente competitivo.

Con la misma puntuación, pero con un grado de espontaneidad de 3 puntos se encuentra el factor económico. La búsqueda de fondos y la gestión de presupuestos se presentan como factores que causan mayor preocupación provocan en los actuales gestores universitarios.



Aunque el Proceso de Bolonia supone la creación de un Espacio de Educación Superior único en Europa, la realidad es que cada país, incluso cada centro, posee un sistema particular y un conjunto de materias que no siempre son comunes en todos los grados. Esto lleva a la dificultad de reconocer los estudios cursados en otro centro. Un total de 8 personas coincidieron a la hora de presentar este tema como reto, y el grupo otorgó una puntuación media de 3,89.

La calidad es uno de los pilares de la nueva gestión universitaria que se propone alcanzar, la acreditación, los sistemas de control y la mejora continua se presentan como el siguiente factor en nivel de importancia (media: 3,83).

El nuevo sistema educativo debe tener como epicentro al estudiante y los planes de estudio deben diseñarse a partir de las competencias que requieren para los egresados. Cinco participantes presentaron esto hecho como un reto, el cual fue valorado con una puntuación media de 3,61.

La movilidad se establece como uno de los elementos básicos en el EEES. En la sesión hubo dos personas que presentaron la idea mejorar la movilidad de estudiantes y profesores, alcanzando la propuesta una media de 3,44.

Con la misma puntuación se encuentra la promoción del uso de las nuevas tecnologías para facilitar el “Proceso de Bolonia”, idea planteada por uno de los participantes.

Europa es un continente con una gran variabilidad de culturas y lenguas, pero se reconoce el inglés como lengua transversal en el ámbito académico y científico. Por este motivo el conocimiento de idiomas, se plantea como un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de implantar y desarrollar el Proceso de Bolonia (media: 3,39).

Otro elemento que apareció, pero que se valoró con menor importancia fue la existencia de una estructura organizativa común. Este aspecto fue presentado por 3 participantes, y recibió una puntuación media de 2,94.

Finalmente, el último reto que se planteó fue el encontrar socios para realizar benchmarking. Esta idea se presentó por dos participantes, y obtuvo una puntuación media de 2,72.

Respuestas a la pregunta: ¿Qué formación e información consideran que es necesaria para afrontar estos retos? (Specific needs for information/ training managers to lead this process as successfully as possible)

La necesidad formativa que se planteó por un mayor número de personas (5) y que obtuvo el mayor apoyo (media: 4,39) fueron los Sistema de Calidad. Como se ha planteado anteriormente la calidad se ve como una herramienta que permite la estructuración del sistema, al mismo tiempo que proporciona transparencia al mismo.

El segundo aspecto que se consideró fue la formación en “buenas prácticas”. Esta necesidad fue planteada por dos personas, obteniendo una puntuación media de 4.

Las universidades se han visto inmersas en la vorágine que supone la adaptación a EEES, pero ¿qué desafíos y riesgos supondría la no adaptación a este compromiso? La necesidad de formación en este aspecto se puntuó con un 3,89.

Antes ya se ha mencionado la necesidad de formación en calidad, complementaria a esta formación también se plantea el rol del liderazgo en la gestión de la calidad. Dicho aspecto fue valorado con una media del 3,83.

Es difícil creer que la adaptación que supone el Proceso de Bolonia vaya a ser a coste cero. De hecho uno de los aspectos que se valoraba como reto era la búsqueda de fondos y la gestión de presupuestos. Aquí, la formación en gestión económica y búsqueda de fondos aparece en quinto lugar, con una puntuación media de 3,56.

Si los gestores se plantean como agentes de cambio, es necesario que posean las habilidades de comunicación adecuadas para facilitar la información de lo que supone el proceso de adaptación al EEES y cómo va a llevarse a cabo el mismo. Las habilidades de comunicación obtuvieron un 3,39 de media.

Entre los retos se citó la necesidad del conocimiento de idiomas para gestionar y ser partícipe de la nueva realidad educativa. Así, el inglés aparece como una necesidad formativa, con una puntuación de media de 3,11.

El Proceso de Bolonia contiene una gran cantidad de elementos que hay que tener en cuenta para su implantación y desarrollo. Por este motivo parece conveniente el que existan acciones formativas que traten de resumir los aspectos principales del mismo. Este aspecto se valoró con una media de 3,11.

El siguiente aspecto que se consideró, con la misma puntuación media que el anterior, fue la necesidad de que la formación se plantee desde un aspecto práctico, lejos de



teorizar sobre el EEES hay que ver modos de aplicación para conseguir el compromiso adquirido en el Proceso de Bolonia.

Con una puntuación por debajo de 3 aparecieron las necesidades formativas en control de la información (media: 2,89), cultura de las naciones (media: 2,39) y gestión del tiempo (media 2,22).

Respuestas a la pregunta: ¿Qué canales serían los más eficaces para hacer llegar la información? (How we can satisfy the needs of information/ training of the managers and executive staff? Which ways/ channels and instruments?)

Sin duda los medios que se presentaron como más eficaces para conseguir hacer llegar la información sobre el EEES fueron Internet y el correo electrónico. Once de los participantes propusieron las páginas web como la herramienta más útil, alcanzando una puntuación media de 4,61. El correo electrónico, por su parte, obtuvo una puntuación media de 3,72. La limitación principal de este último medio es la gran cantidad de correos que pueden llegar a un destinatario en concreto, resultando a veces difícil llamar la atención sobre un mensaje en concreto.

Las jornadas o reuniones de trabajo se plantearon como el siguiente medio con mayor percepción de eficacia (media: 3,67). Este medio permite el acceso a una información concreta y diseñada de forma específica para la jornada. Además, tiene la ventaja de poder intercambiar ideas y experiencias entre los participantes de la jornada.

Finalmente los dos medios que se han considerado como menos eficaces para la adaptación al EEES es el contacto interpersonal (media: 2,17) y los panfletos (media: 2,08). El inconveniente del primero es la gran cantidad de tiempo que hay que invertir para formar de forma individualizada a cada persona. El contacto interpersonal parece adecuado para resolver dudas concretas, pero no para dar formación general sobre el Proceso de Bolonia y todo lo que ello supone. Los panfletos aunque pueden llegar a una gran cantidad de personas no permite saber si la información facilitada ha llegado o no a los destinatarios, o si ésta se ha comprendido de forma adecuada.

RESULTADOS ESTUDIO DELPHI

La primera ola se inició el 9 de Enero de 2008, se lanzó por correo electrónico un mensaje automático a todos los participantes en el estudio para informarles de los pasos a seguir para poder contestar adecuadamente en la aplicación. Esta primera

ola concluyó el 18 de febrero de 2008, con una participación de 115 usuarios en el Delphi a nivel nacional (39.38%) y de 26 usuarios en el Delphi a nivel internacional (18.57%), con lo que el tiempo empleado fue de alrededor un mes, tiempo razonable de respuesta en base a nuestra experiencia previa para alcanzar una tasa de respuesta adecuada.

Se tomó como punto en la primera ola de participación los que a continuación se muestran en la tablas 3 y 4 (Delphi nacional e internacional respectivamente):

Tabla 8. Puntos de corte establecidos tras la realización de la primera ola Delphi nacional.

BLOQUES	PUNTO DE CORTE
BLOQUE 1. Identificar los retos inmediatos por la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EES) que deben afrontar los responsables universitarios.	7.60
BLOQUE 2. Identificar las necesidades de información/ formación de los responsables universitarios de cara a la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).	7.20

Tabla 9. Puntos de corte establecidos tras la realización de la segunda ola Delphi Internacional.

BLOQUES	PUNTO DE CORTE
BLOQUE 1. -Identify the immediate challenges for incorporation into the European Higher Education Space that university directors must face.	7.40
BLOQUE 2. -Identify the information/education needs of university directors regarding incorporation into the European Higher Education Space.	7.20

Por otra parte hay que tener en cuenta que todas estas puntuaciones suponen el punto dónde el coeficiente de variabilidad de los resultados presenta una ruptura en la continuidad de los mismos. De esta forma todas las puntuaciones que queden por debajo de esta puntuación son eliminadas de forma automática por la aplicación, una vez se establece el punto de corte para proceder a la realización de la segunda ola, quedando un total de 35 ítems (incluyendo las sugerencias que los participantes habían realizado en la primera ola) para el Delphi nacional y 40 ítems (incluyendo las sugerencias que los participantes habían realizado en la primera ola) para el Delphi internacional.



La segunda ola se inició el día 19 de Febrero de 2008 con una duración de 29 días, con lo que finalizó el día 18 de Marzo de 2008. En el caso de la segunda ola la tasa de respuesta ha sido de 99 (65% sobre la tasa de respuesta de la primera ola) participantes para el Delphi nacional y de 21 (81% sobre la tasa de respuesta de la primera ola) participantes para el Delphi internacional.

En el anexo 2, se encuentran los informes cuantitativos de las respuestas de la primera y segunda ola, el orden de los ítems va de mayor media a menor dentro de cada uno de los bloques. Como se puede observar para cada uno de los ítems, además de la representación gráfica de las respuestas se presenta la frecuencia y el porcentaje de cada una de las opciones. Asimismo en la parte inferior de cada tabla tenemos: el número de sujetos que han contestado a la pregunta (se contempla además la no respuesta), la media, la desviación y el coeficiente de variación para cada uno de los ítems.

A continuación, en las siguientes tablas se presentan aquellos ítems en los que ha habido mayor acuerdo tras las dos oleadas de participación. En cada una de las tablas podemos observar además la comparativa de datos entre los ítems que han sido más priorizados en el Delphi nacional con respecto a las puntuaciones que han otorgado los participantes del Delphi internacional en esos mismos ítems junto al porcentaje de respuesta para cada ítem por encima de 9 puntos (Tablas 9-15) y los correspondientes estadísticos.

Además en el caso de los participantes nacionales, se han establecido diferencias de media en cada uno de los ítems de acuerdo a sus cargos académicos, es decir por una parte el grado de acuerdo de los gestores frente a los profesionales (Tabla 10-11).

BLOQUE1 (DELPHI NACIONAL). Identificar los retos inmediatos por la incorporación al Espacio Europeo de educación Superior (EEES) que deben afrontar los responsables universitarios. (Tabla 9)

Preguntas	Nacional					Internacional					Estadísticos	
	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual 9	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual 9	t- student	Sig (bilateral)
Afrontar la coordinación de las asignaturas de cada curso, para ofrecer enseñanzas más integrales.	98	8,77	0,12	1	61,22%	-	-	-		-	-	-
Afrontar la mejora de la calidad de las enseñanzas.	98	8,68	0,12	2	58,16%	20	8,9	0,14	3	70%	-0,817	0,415
Adecuar los métodos de enseñanza y aprendizaje al objetivo de adquisición de competencias por los estudiantes.	97	8,66	0,12	3	60,82%	20	8,15	0,17	12	50%	1,935	0,055*
Intensificar acciones para promover renovación metodologías docentes.	98	8,42	0,15	4	55,10%	20	7,95	0,17	16	30%	1,512	0,133
Determinar qué tipo de Universidades se pretende desarrollar en los próximos años (objetivos, captación de estudiantes, relaciones con la sociedad, la empresa, las asociaciones profesionales, áreas de investigación, estructura de gobierno).	97	8,39	0,13	5	51,55%	20	7,85	0,21	17	40%	1,827	0,07
Mejorar la capacidad docente del profesorado.	97	8,36	0,14	6	43,30%	20	8,3	0,15	9	45%	0,211	0,833
Necesidad de implantar estrategias a medio/largo plazo en lugar de pensar en el corto plazo	97	8,29	0,16	7	44,33%	20	9	0,08	2	75%	-3.394	0.001*



Preguntas	Nacional					Internacional					Estadísticos	
	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual 9	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual 9	t- student	Sig (bilateral)
Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.	98	8,21	0,14	8	41,84%	20	8,05	0,19	15	45%	0,554	0,581
Ejercer la autonomía universitaria asumiendo la responsabilidad derivada de las decisiones que se adopten.	96	8,1	0,17	9	41,67%	20	8,15	0,11	13	35%	-181	0,857
Necesidad de establecer mecanismos de rendición de cuentas (abordar "contratos programa" o fórmulas similares).	97	8,08	0,15	10	36,08%	-	-	-		-	-	-
Establecer las funciones del profesorado (hasta ahora solo se ha considerado la investigación por lo que la implicación en docencia ha disminuido)	92	8,02	0,2	11	41,30%	-	-	-		-	-	-
Afrontar la mejora de los procesos de movilidad de estudiantes, profesores y PAS	94	8,01	0,18	12	37,23%	-	-	-		-	-	-
Difundir en toda la organización qué es el EEES (sensibilización).	98	7,92	0,2	13	34,02%	-	-	-		-	-	-
Incrementar la transparencia y rendición de cuentas.	97	7,91	0,15	14	29,90%	20	8,55	0,13	7	55%	-2,283	0,024
Identificar cuáles son los cambios estratégicos que deben introducirse en la Universidad, apoyándose en los existentes.	96	7,85	0,15	15	29,17%	19	8,58	0,12	6	52,63%	-2,437	0,016*

Preguntas	Nacional					Internacional					Estadísticos	
	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual 9	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual 9	t- student	Sig (bilateral)
Definir los nuevos planes de estudio contando con las necesidades del mercado (del mercado hacia el plan de estudios, para detectar necesidades del primero).	97	7,84	0,19	16	30,93%	20	8,3	0,2	10	50%	-1,26	0,21
Lograr fomentar la inserción laboral de los estudiantes y que logren empleos de calidad en su profesión.	98	7,83	0,16	17	26,53%	-	-	-		-	-	-
Contar con estructuras administrativas menos burocratizadas, más flexibles y adecuadas a las nuevas tareas	91	7,79	0,19	18	32,97%	-	-	-		-	-	-
Redefinir competencias de directores de departamentos, centros, decanos y equipos rectorales.	98	7,79	0,19	19	30,61%	-	-	-		-	-	-
Incrementar la eficiencia de los actuales sistemas de toma de decisiones.	97	7,68	0,18	20	24,74%	20	8,1	0,15	14	25%	-1,244	0,216
Reducir la desconfianza entre el profesorado hacia el EEES.	98	7,51	0,24	21	30,93%	-	-	-		-	-	-

- No se presenta dato debido a que ese ítem no ha sido valorado en la segunda ola del Delphi internacional.

*Significativo ($p < 0,05$)



BLOQUE 2. (DELPHI NACIONAL) Identificar las necesidades de información/formación de los responsables universitarios de cara a la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). (Tabla 10)

Preguntas	Nacional					Internacional					Estadísticos	
	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	t- student	Sig (bilateral)
Conocimiento de idiomas (especialmente inglés).	96	8,38	0,18	1	52,29%	19	7,79	0,29	10	50%	0,395	0,693
Información sobre métodos para la renovación metodológica en la enseñanza.	96	8,3	0,13	2	47,92%	19	8,05	0,17	8	36,84%	0,876	0,383
Información sobre sistemas de tutorización.	97	7,89	0,15	3	25,77%	19	7,05	0,32	16	27,78%	1,158	0,26
Ideas para llevar a la práctica la innovación en la gestión universitaria.	96	7,84	0,17	4	26,04%	19	8,47	0,11	4	52,63%	-2,002	0,048*
Talleres sobre gestión de calidad.	97	7,65	0,18	5	24,74%	19	8,53	0,15	3	47,37%	-2,523	0,013
Talleres sobre dirección y planificación estratégica.	97	7,63	0,19	6	21,65%	19	8,68	0,14	2	57,89%	-2,996	0,003*
Ideas para llevar a cabo reformas normativas grado y postgrado.	95	7,53	0,19	7	17,89%	-	-	-		-	-	-
Información sobre modelos de innovación.	97	7,51	0,15	8	14,43%	19	8,16	0,14	5	36,84%	-2,293	0,024*
Talleres sobre liderazgo para el cambio.	97	7,49	0,21	9	20,62%	19	8,68	0,15	1	63,16%	-3,056	0,003*
Información sobre cómo potenciar la empleabilidad.	97	7,41	0,19	10	20,62%	19	7,32	0,3	13	31,58%	0,185	0,855
Talleres sobre indicadores universitarios (Universidades Españolas y del resto de Europa).	96	7,41	0,2	11	19,79%	-	-	-		-	-	-
Información sobre sistemas de financiación e incentiación.	97	7,38	0,19	12	19,59%	-	-	-		-	-	-
Talleres sobre técnicas de comunicación.	97	7,35	0,22	13	22,68%	-	-	-		-	-	-
Conocer mejor los planes ANECA (verifica, audit, acredita, etc.)	97	7,31	0,21	14	13,40%	18	7,39	0,17	12	16,67%	-0,208	0,835

-No se presenta dato debido a que ese ítem no ha sido valorado en la segunda ola del Delphi internacional.

*Significativo ($p < 0,05$)

Preguntas sugeridas durante la primera ola (valoradas en la segunda ola Delphi) (UNIVERSITY DELPHI). (Tabla 11)

Preguntas	Internacional			
	N	Media	CV	% superior o igual a 9
To balance the many purposes of universities including research (adding to knowledge), knowledge transfer and becoming world class. (Equilibrar los fines de las universidades incluyendo la investigación (añadida al conocimiento), la transmisión de los conocimientos, y clases universales apropiadas).	21	9,14	0,13	76,19%
Encourage culture of performance management and accountability. (Fomentar la cultura de la gestión del rendimiento y la redención de cuentas).	21	8,05	0,24	47,62%
To have a mechanism to focus on planning, performance management and accountability. (Tener un mecanismo centrado en la planificación, la gestión del rendimiento, y la redención de cuentas).	21	7,95	0,25	47,62%



BLOQUE 1. (DELPHI INTERNACIONAL). Identify the immediate challenges for incorporation into the European Higher Education Space that university directors must face.(Identificar los retos inmediatos por la incorporación al Espacio Europeo de educación Superior (EEES) que deben afrontar los responsables universitarios).(Tabla 12)

Preguntas	Internacional					Nacional					Estadísticos	
	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	t-student	Sig (bilateral)
The need to make university management more professional. (Necesidad de profesionalizar la gestión universitaria)	20	9,05	0,1	1	70%	-	-	-		-	-	-
The need to implement medium/long term strategies instead of thinking in the short term. (Necesidad de implantar estrategias a medio/largo plazo en lugar de pensar en el corto plazo).	20	9	0,08	2	75%	97	8,29	0,16	7	44,33%	-3,394	0,001*
To improve teaching quality. (Afrontar la mejora de la calidad de las enseñanzas.	20	8,9	0,14	3	70%	98	8,68	0,12	2	58,16%	-0,817	0,415
To be able to define a strategy that is shared by the majority within the University. (Lograr definir una estrategia compartida por la mayoría en el seno de la Universidad.	20	8,85	0,1	4	65%	-	-	-		-	-	-
The need for training of management teams to deal with changes. (Necesidad de formación de los equipos directivos para afrontar cambios).	20	8,75	0,14	5	65%	-	-	-	-	-	-	-
To identify the strategic changes that must be introduced in the University, being supported by the existing ones. (Identificar cuáles son los cambios estratégicos que deben introducirse en la Universidad, apoyándose en los existentes).	19	8,58	0,12	6	52,63%	96	7,85	0,15	15	29,17%	-2,437	0,016*
To increase transparency and accountability. (Incrementar la transparencia y rendición de cuentas).	20	8,55	0,13	7	55%	97	7,91	0,15	14	29,90%	-2,283	0,024*

Preguntas	Internacional					Nacional					Estadísticos	
	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	t- student	Sig (bilateral)
To overcome natural resistance against any organisational change. (Superar la natural resistencia ante cualquier cambio organizativo).	20	8,5	0,17	8	55%	-	-	-	-	-	-	-
To improve the educational capabilities of teaching staff. (Mejorar la capacidad docente del profesorado).	20	8,3	0,15	9	45%	97	8,36	0,14	6	43,30%	0,211	0,833
To define new courses that take market needs into account (from the market towards courses, to detect its needs). (Definir los nuevos planes de estudio contando con las necesidades del Mercado (del mercado hacia el plan de estudios, para detectar necesidades del primero).	20	8,3	0,2	10	50%	97	7,84	0,19	16	30,93%	-1,26	0,21
To establish requirements for new teaching with employers and science companies. (Establecer con empleadores y sociedades científicas requisitos para las nuevas enseñanzas).	20	8,2	0,18	11	50%	-	-	-	-	-	-	-
To adapt teaching and learning methods to students' objectives for the acquisition of abilities. (Adecuar los métodos de enseñanza y aprendizaje al objetivo de adquisición de competencias por los estudiantes).	20	8,15	0,17	12	50%	97	8,66	0,12	3	60,82%	1,935	0,055
To use university autonomy, accepting the responsibility arising from decisions taken. (Ejercer la autonomía universitaria asumiendo la responsabilidad derivada de las decisiones que se adopten).	20	8,15	0,11	13	35%	96	8,1	0,17	9	41,67%	-0,181	0,857
To increase the efficiency of current decision making systems. (Incrementar la eficiencia de los actuales sistemas de toma de decisiones).	20	8,1	0,15	14	25%	97	7,68	0,18	20	24,74%	-1,244	0,216



Preguntas	Internacional					Nacional					Estadísticos	
	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	t- student	Sig (bilateral)
To improve the academic performance of students. (Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes)	20	8,05	0,19	15	45%	98	8,21	0,14	8	41,84%	0,554	0,581
To intensify actions to promote the renewal of educational methodologies. (Intensificar acciones para promover la renovación de metodologías docentes)	20	7,95	0,17	16	30%	98	8,42	0,15	4	55,10%	1,152	0,133
To determine what type of universities have to be developed in the coming years (objectives, student recruiting, relationships with the outside world, companies, professional associations, research areas, governing structure). (Determinar qué tipo de Universidades se pretende desarrollar en los próximos años (objetivos, captación de estudiantes, relaciones con la sociedad, la empresa, las asociaciones profesionales, áreas de investigación, estructura de gobierno).	20	7,85	0,21	17	40%	97	8,39	0,13	5	51,55%	1,827	0,07
To deal with changes in academic management structures to be able to adapt to the EHES. (Afrontar cambios en las estructuras de gestión académica para adaptarse al EEES).	20	7,65	0,17	18	20%	-	-	-	-	-		

* Significativas $p < 0,05$

- No se presenta dato debido a que ese ítem no ha sido valorado en la segunda ola del Delphi nacional.

BLOQUE 2. (DELPHI INTERNACIONAL). Identify the information/education needs of university directors regarding incorporation into the European Higher Education Space. [Identificar las necesidades de información/formación de los responsables universitarios de cara a la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). (Tabla 13)]

Preguntas	Internacional					Nacional					Estadísticos	
	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	t- student	Sig (bilateral)
Workshops on leadership to deal with the change. (Talleres sobre liderazgo para el cambio)	19	8,68	0,15	1	63,16%	97	7,49	0,21	9	20,62%	-3,056	0,003*
Workshops about strategic Management and Planning. (Talleres sobre dirección y planificación estratégica).	20	8,68	0,14	2	57,89%	97	7,63	0,19	6	21,65%	-2,996	0,003*
Workshops on Quality management. (Talleres sobre gestión de calidad)	19	8,53	0,15	3	47,37%	97	7,65	0,18	5	24,74%	-2,523	0,013*
Ideas to put innovation into practice in university management. (Ideas para llevar a la práctica la innovación en la gestión universitaria).	19	8,47	0,11	4	52,63%	96	7,84	0,17	4	17,89%	-2,002	0,048*
Information about innovation models. (Información sobre modelos de innovación).	19	8,16	0,1	5	36,84%	97	7,51	0,15	8	14,43%	-2,293	0,024*
To find out about the EFQM (European Foundation for Quality Management) Model of Excellence. (Conocer el modelo de excelencia EFQM).	19	8,16	0,1	6	57,89%	-	-	-	-	-	-	-
Workshops about how to implement Benchmarking procedures and find partners. (Talleres sobre cómo implantar procesos de benchmarking y cómo localizar socios).	19	8,16	0,1	7	31,58%	-	-	-	-	-	-	-
Information about renewal of teaching methodologies. (Información sobre métodos para la renovación metodológica en la enseñanza).	19	8,05	0,17	8	36,84%	96	8,3	0,13	2	47,92%	0,876	0,383



Preguntas	Internacional					Nacional					Estadísticos	
	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	N	Media	C.V	POSICIÓN ORDEN	% superior o igual a 9	t- student	Sig (bilateral)
Workshops on Corporate Social Responsibility. (Talleres sobre responsabilidad social corporative).	19	7,89	0,16	9	26,32%	-	-	-	-	-	-	-
Knowledge of languages (especially English). (Conocimiento de idiomas (especialmente inglés).	19	7,79	0,29	10	50%	96	8,38	0,18	1	57,29%	0,395	0,693
To find out about other University Accrediting systems. (Conocer otros sistemas de acreditación universitaria).	19	7,42	0,16	11	10,53%	-	-	-	-	-	-	-
To know more about the plans of ANECA (the National Agency on Quality Evaluation and Accreditation), such as verifying, auditing, accrediting etc. (Conocer mejor los planes ANECA (verifica, audit,acredita...))	18	7,39	0,17	12	16,67%	97	7,31	0,21	14	13,40%	-0,208	0,835
Information about how to strengthen employability. (Información sobre como potenciar la empleabilidad).	19	7,32	0,3	13	31,58%	97	7,41	0,19	10	20,62%	0,185	0,855
Information about applications of new technology in education. (Información sobre aplicaciones de las nuevas tecnologías en la educación).	19	7,26	0,31	14	27,78%	-	-	-	-	-	-	-
Information about the European Higher Education Space. (Información sobre EEES).	19	7,16	0,16	15	5,26%	-	-	-	-	-	-	-
Information about tutoring systems. (Información sobre sistemas de tutorización).	19	7,05	0,32	16	27,78%	97	7,89	0,15	3	25,77%	1,158	0,26

* Significativas $p < 0,05$

-No se presenta dato debido a que ese ítem no ha sido valorado en la segunda ola del Delphi nacional.

BLOQUE1 (DELPHI NACIONAL). Identificar los retos inmediatos por la incorporación al Espacio Europeo de educación Superior (EEES) que deben afrontar los responsables universitarios. Diferencias de media entre los miembros pertenecientes a los equipos de gobierno y los mandos intermedios. (Tabla 14)

Preguntas	MANDOS INTERMEDIOS			EQUIPOS DE GOBIERNO			Estadísticos	
	N	Media	C.V	N	Media	C.V	t-student	Sig (bilateral)
Afrontar la coordinación de las asignaturas de cada curso, para ofrecer enseñanzas más integrales.	65	8,72	0,12	33	8,85	0,13	-0,540	0,590
Afrontar la mejora de la calidad de las enseñanzas.	65	8,69	0,12	33	8,67	0,12	0,356	0,722
Adecuar los métodos de enseñanza y aprendizaje al objetivo de adquisición de competencias por los estudiantes.	64	8,61	0,11	33	8,76	0,12	-0,690	0,492
Intensificar acciones para promover renovación metodologías docentes.	65	8,54	0,14	33	8,18	0,16	1,339	0,184
Determinar qué tipo de Universidades se pretende desarrollar en los próximos años (objetivos, captación de estudiantes, relaciones con la sociedad, la empresa, las asociaciones profesionales, áreas de investigación, estructura de gobierno).	64	8,52	0,12	33	8,15	0,15	1,549	0,125
Mejorar la capacidad docente del profesorado.	65	8,4	0,13	32	8,28	0,15	0,474	0,637
Necesidad de implantar estrategias a medio/largo plazo en lugar de pensar en el corto plazo	64	8,36	0,14	33	8,15	0,19	0,741	0,461
Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.	65	8,11	0,14	33	8,42	0,13	-1,301	0,196
Ejercer la autonomía universitaria asumiendo la responsabilidad derivada de las decisiones que se adopten.	63	8,19	0,16	33	7,94	0,2	0,836	0,405
Necesidad de establecer mecanismos de rendición de cuentas (abordar "contratos programa" o fórmulas similares).	64	8,05	0,16	33	8,15	0,15	-0,392	0,696
Establecer las funciones del profesorado (hasta ahora solo se ha considerado la investigación por lo que la implicación en docencia ha disminuido)	63	7,78	0,22	29	8,55	0,14	-2,176	0,032 (*)
Afrontar la mejora de los procesos de movilidad de estudiantes, profesores y PAS	64	8,05	0,16	30	7,93	0,21	0,114	0,910



Preguntas	MANDOS INTERMEDIOS			EQUIPOS DE GOBIERNO			Estadísticos	
	N	Media	C.V	N	Media	C.V	t-student	Sig (bilateral)
Difundir en toda la organización qué es el EEES (sensibilización).	65	7,92	0,17	33	7,91	0,25	0,041	0,976
Incrementar la transparencia y rendición de cuentas.	65	7,8	0,14	32	8,12	0,16	-1,307	0,194
Identificar cuáles son los cambios estratégicos que deben introducirse en la Universidad, apoyándose en los existentes.	63	7,68	0,15	33	8,18	0,15	-1,957	0,053
Definir los nuevos planes de estudio contando con las necesidades del mercado (del mercado hacia el plan de estudios, para detectar necesidades del primero).	65	7,82	0,2	32	7,88	0,17	-0,186	0,853
Lograr fomentar la inserción laboral de los estudiantes y que logren empleos de calidad en su profesión.	65	7,72	0,14	33	8,03	0,2	-1,135	0,259
Contar con estructuras administrativas menos burocratizadas, más flexibles y adecuadas a las nuevas tareas	62	7,66	0,17	29	8,07	0,22	-1,235	0,220
Redefinir competencias de directores de departamentos, centros, decanos y equipos rectorales.	65	7,78	0,2	33	7,79	0,15	-,010	0,992
Incrementar la eficiencia de los actuales sistemas de toma de decisiones.	64	7,55	0,2	33	7,94	0,15	-1,310	0,193
Reducir la desconfianza entre el profesorado hacia el EEES.	65	7,69	0,19	33	7,15	0,31	1,441	0,153

*Significativo ($p < 0,05$)

BLOQUE 2. (DELPHI NACIONAL) Identificar las necesidades de información/formación de los responsables universitarios de cara a la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). (Tabla 15)

Preguntas	MANDOS INTERMEDIOS			EQUIPOS DE GOBIERNO			Estadísticos	
	N	Media	C.V	N	Media	C.V	t-student	Sig (bilateral)
Conocimiento de idiomas (especialmente inglés).	63	8,51	0,16	33	8,12	0,23	1,173	0,244
Información sobre métodos para la renovación metodológica en la enseñanza.	64	8,44	0,13	32	8,03	0,13	1,761	0,081
Información sobre sistemas de tutorización.	64	7,94	0,14	33	7,79	0,15	0,603	0,548
Talleres sobre gestión de calidad.	64	7,75	0,17	33	7,45	0,22	0,98	0,33
Ideas para llevar a la práctica la innovación en la gestión universitaria.	63	7,6	0,18	33	8,3	0,13	-2,578	0,011*
Talleres sobre dirección y planificación estratégica.	64	7,56	0,2	33	7,76	0,17	-0,631	0,53
Información sobre modelos de innovación.	64	7,56	0,14	33	7,39	0,18	0,689	0,492
Talleres sobre liderazgo para el cambio.	64	7,52	0,22	33	7,45	0,2	0,179	0,859
Ideas para llevar a cabo reformas normativas grado y postgrado.	62	7,45	0,2	33	7,67	0,18	-0,686	0,494
Talleres sobre indicadores universitarios (Universidades Españolas y del resto de Europa).	63	7,43	0,23	33	7,36	0,14	0,233	0,816
Información sobre sistemas de financiación e incentivación.	64	7,38	0,19	33	7,39	0,19	-0,063	0,95
Información sobre cómo potenciar la empleabilidad.	64	7,33	0,2	33	7,58	0,16	-0,83	0,409
Talleres sobre técnicas de comunicación.	64	7,3	0,23	33	7,45	0,2	-0,449	0,655
Conocer mejor los planes ANECA (verifica, audit, acredita, etc.)	64	7,22	0,2	33	7,48	0,22	-0,814	0,418

* Significativas $p < 0,05$



CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES



CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

Existe una sensación, cada vez más generalizada, de que hemos superado la fase de teorizar sobre el EEES y ha llegado el momento de la acción. La fecha límite, de octubre de 2010, se percibe como demasiado próxima como para permanecer inactivos.

No obstante, no es fácil tomar iniciativas. Para un número importante de expertos consultados, una de las barreras que actualmente inciden de forma negativa es, precisamente, la confusión sobre este “proceso de convergencia”. Confusión respecto de las razones que aconsejan involucrarse en este proceso de cambio, de sus objetivos y de los métodos de trabajo que se sugieren poner en práctica. Parece, y así se solicita, que es necesario un mayor esfuerzo por parte de la autoridades académicas nacionales, autonómicas y de cada universidad, por especificar con claridad objetivos y métodos de trabajo en este entorno cambiante. En otros términos, se reclama una mayor claridad en la difusión de la estrategia ante el EEES a diferentes niveles de responsabilidad.

Siguiendo con este argumento algunas de las cuestiones abiertas sobre las que se plantea la conveniencia de conocer puntos de vista, sensibilidades, experiencias o, simplemente, precauciones a adoptar, se engloban en alguno de los siguientes apartados:

1. Cómo definir de forma eficaz la estrategia a desplegar en el medio y largo plazo.
2. Qué características deben tener los sistemas de garantía calidad en las universidades.
3. Cómo afrontar cambios en las metodologías docentes aprovechando el actual potencial y siendo conscientes de las infraestructuras con las que contamos.
4. Qué consecuencias puede tener en el personal (profesores y PAS) este nuevo entorno del EEES.
5. Qué cambios normativos, fundamentales, deben abordarse para “no perder el tren” de las oportunidades del EEES.

6. Qué condiciones deben satisfacerse en la reforma de los nuevos planes de estudio.
7. Cómo aprovechar las oportunidades que ofrece la movilidad de estudiantes, profesores y PAS.
8. En qué entorno se desarrollará la cooperación/competencia con universidades extranjeras del entorno de la UE y con otros países fuera de este entorno.

En opinión de los expertos consultados una primera barrera que debe afrontarse con decisión y rapidez es aclarar el significado de la integración en el EEES y sus implicaciones, estratégicas, normativas, estructurales, económicas, en materia de personal y, por supuesto, académicas e investigadoras. En la práctica, existe la sospecha bien fundada, de que hablar de EEES es sinónimo, casi en exclusiva, de un cambio en la metodología de enseñanza, olvidando otros aspecto cruciales y simplificando el objetivo que se persigue. A su vez, esta simplificación incrementa la resistencia al cambio y diversifica los esfuerzos por redefinir las estrategias de gestión en las universidades.

Esto no significa que no se priorice la necesidad de que los estudiantes se conviertan en el centro del proceso de cambio que afrontamos. Para los expertos consultados, no cabe duda de que una prioridad es introducir una enseñanza más integral, que responda a necesidades de la práctica, que se renueva conforme a las necesidades del entorno y el contexto científico y profesional.

El denominado “proceso de Bolonia” debe representar un replanteamiento del Sistema Universitario y, en particular, de las estructuras de las propias universidades, especialmente aquellas destinadas a facilitar la gestión académica. Se considera que actualmente existe un “corsé” normativo que impide que las universidades ejerzan su autonomía y, por tanto, limita sus posibilidades respecto de otros países de la UE.

Existe acuerdo al señalar como prioridad que debe afrontarse la implantación de sistemas de gestión de la calidad, con especial atención a los aspectos académicos. También, sobre la necesidad de potenciar una enseñanza con una mayor integración de las distintas materias con la mirada puesta en las competencias que deben adquirir los universitarios.



También parece existir acuerdo a la hora de identificar la necesidad de afrontar con decisión un replanteamiento estratégico, no solo de qué estudios conviene implantar, sino también de qué planes desplegar para resultar más eficientes. Sentar prioridades no parece fácil con las actuales estructuras y con los actuales sistemas de toma de decisiones. Además, se hace necesario implicar a estudiantes y empleadores y otros agentes sociales en esta definición de estrategia.

La gestión universitaria, cuanto antes, debe asumir este nuevo marco de relaciones entre universidades y entre universidades y empresas e instituciones (y en general con el conjunto de la sociedad) para arbitrar nuevos canales de comunicaciones, nuevos enfoques de trabajo y, en definitiva, una nueva estrategia ante esta realidad. Este marco de relación no debe centrarse en la I+D+i sino que debiera, fundamentalmente, aprovecharse para adaptar los nuevos estudios a necesidades reales y potenciales. En este sentido, la responsabilidad de las universidades como motor del dinamismo de la sociedad se destaca como uno de los retos a lo que debe darse respuesta.

Se subraya la necesidad de pensar en el medio y largo plazo y no sólo en el corto plazo a la hora de diseñar las estrategias. En este punto, es crucial ejercer un adecuado liderazgo y es aquí donde se señala como necesidad actual la formación en planificación estratégica y gestión de calidad.

Entre los expertos, especialmente los extranjeros, surge como necesidad la profesionalización de los gestores universitarios. Entre los expertos nacionales invitados se habló de que eran necesarias nuevas competencias en los equipos de dirección de las universidades (y particularmente en el caso de centros y departamentos) y, por tanto, esta nueva situación va a requerir de un mayor esfuerzo y de oportunidades de aprendizaje. También se señaló la necesidad de contar con nuevas estructuras de gestión académica (al menos, de estilos diferentes de análisis y toma de decisiones), abordando la redefinición de las responsabilidades ahora asignadas.

Aunque no estamos hablando, necesariamente, de un cambio de métodos de enseñanza como objetivo principal, se afronta como necesidad fomentar metodologías de enseñanza más centradas en los aprendizajes de los estudiantes. Este objetivo supone no solo cualificar a los profesores para que sean capaces de afrontar el proceso de enseñanza-aprendizaje desde una perspectiva que favorezca aprendizajes

más activos por parte de los estudiantes, sino contar con el papel de los técnicos de apoyo a la docencia, de los propios estudiantes y no olvidar que contamos con unas infraestructuras determinadas diseñadas, en la mayoría de los casos, para una finalidad distinta a la que ahora se busca.

Es cierto que preocupa el diseño de los nuevos estudios de grado pero, en opinión de los expertos consultados, sería aconsejable que los nuevos planes de estudio fueran consecuencia de una revisión de la estrategia de la universidad y de una clarificación de su posicionamiento. En este punto, cobra especial relevancia el papel de las autoridades educativas de cada comunidad autónoma, definiendo las reglas del juego tanto a nivel de financiación, como de personal, como del mapa de titulaciones.

Se ha destacado que el nuevo entorno es claramente competitivo y que esta competitividad no se establece solo entre universidades de un mismo país. En el medio plazo, el reto de la competitividad se extiende de forma global y las universidades españolas deben prepararse para esta nueva realidad. Universidades públicas y privadas, europeas y no europeas, abordan estrategias globales y nuestro país debe contemplar este nuevo escenario sin muchas dilaciones para no quedar relegados. En este sentido, surgió la necesidad de clarificación de las “reglas del juego” a las que deben atenerse las universidades españolas.

Un reto, conocido pero que supone una nueva práctica, es buscar canales y fórmulas para incrementar la transparencia de la gestión universitaria. Se entiende que no se busca únicamente transparencia en la gestión económica o de personal, sino que se subraya la necesidad de avanzar de forma decidida en la difusión de resultados de la actividad académica e investigadora. En un potencial escenario en el que el estudiante opta por realizar sus estudios superiores en una u otra universidad, este aspecto resulta crucial para otorgarle credibilidad a este proceso. Al mismo tiempo, se espera de que esta mayor transparencia favorezca la mejora de la calidad de las enseñanzas.

La principal barrera detectada es la natural reactancia ante el cambio. También se señala que existe descoordinación entre las autoridades académicas nacionales y autonómicas, lo que contribuye a la confusión y anima a permanecer inactivos.



En paralelo, el objetivo de incrementar/favorecer la movilidad de estudiantes, profesores y PAS requiere de políticas activas y de fuentes de financiación (por diferentes fórmulas y fuentes) que hagan creíble perseguir este objetivo.

La financiación y, en concreto, cuando no va ligada a los resultados, es vista como una importante barrera. La financiación, se afirmó, debe permitir que las universidades alcancen objetivos y presenten buenos resultados y prácticas, y vean recompensado su esfuerzo.

Por todas estas razones, la apuesta por la calidad se presenta como una de las estrategias priorizadas por los expertos consultados. No se trata de un fin en si mismo, sino, más bien, de una herramienta de gestión que debe conocerse y utilizarse por los equipos directivos de departamentos, centros y universidades.

En otro orden, las propuestas incluyen referencia expresa al desarrollo de la carrera profesional, o a la necesidad de contemplar con mayor nitidez la importancia de los sistemas de reconocimiento de la actividad docente. Se ha destacado que, dentro de esta reforma, adquieren mayor importancia la evaluación de los resultados del aprendizaje en término de lo que un universitario debe poder hacer. A priori esto puede suponer un mayor esfuerzo del profesorado y requerir, por tanto, de sistemas de reconocimiento que promuevan ese necesario compromiso.

También, se ha comentado la necesidad de abordar un nuevo sistema de agrupamiento de los profesores de forma alternativa a las áreas de conocimiento. También parece conveniente promover programas de jubilación anticipada.

Para los expertos extranjeros es necesario insistir y buscar fórmulas para superar las dificultades en el reconocimiento de los estudios entre países de la UE. Insisten en la necesidad de asimilar la gran diversidad de lenguas, culturas y sistemas que conviven en Europa.

En este mismo sentido, se incluye como necesidades la reforma de los sistemas de matriculación y el desarrollo y mejora de los procedimientos de acogida de los nuevos estudiantes. Los expertos no olvidan tampoco citar la necesaria coordinación entre secundaria y estudios universitarios y consideran necesario llevar adelante acciones que ajusten las expectativas de los futuros estudiantes universitarios.

Expresarse en inglés se ha comentado por los expertos que se ha convertido en una necesidad en este proceso a la que no siempre se le presta suficiente atención.

Los expertos entienden necesario favorecer espacios para intercambiar experiencias entre universidades es una de las acciones que se consideran más útiles. la actualización de información en sitios web específicos se piensa ayudaría a la difusión, al igual que la organización de talleres y seminarios. En el caso de los expertos nacionales se señaló la importancia del BOE en este sentido.

Si comparamos las visiones de expertos nacionales y extranjeros respecto de los principales retos para las universidades encontramos similitudes y, también, algunas diferencias. Entre las primeras, las ya citadas de necesidad de mejorar la calidad de las enseñanzas, mejorar la capacidad docente del profesorado, o implantar estrategias a medio/largo plazo en vez de pensar en el corto plazo. Entre las segundas, destaca la diferente valoración de la necesidad de afrontar una mejor coordinación de las asignaturas para ofrecer una enseñanza integral, la adecuación de los métodos de enseñanza-aprendizaje y, en la misma línea, la necesidad de intensificar acciones para promover renovación de metodologías docentes.

Mientras que los expertos nacionales consideran como necesidad sensibilizar a los colectivos de estudiantes, profesores y PAS sobre la integración del EEES, esta necesidad no es valorada en la misma prioridad por los expertos extranjeros participantes. De hecho, lograr una estrategia compartida por el conjunto de la comunidad universitaria pierde posiciones en el caso de los expertos españoles; al igual que sucede en el caso del objetivo de superar la natural resistencia al cambio, o la necesidad de definir, conjuntamente con empleadores y sociedades científicas, los requisitos de las nuevas enseñanzas.

En cuanto a las necesidades de información/formación de los responsables universitarios de cara a la integración en el EEES los expertos extranjeros apuestan en primer lugar por liderazgo para el cambio, por la gestión de calidad (con especial indicación de conocimiento sobre modelo EFQM) o la capacidad de innovación; y los expertos españoles por fomentar el conocimiento de idiomas (especialmente inglés) y sobre métodos para la renovación didáctica y tutorización. En el caso de expertos españoles se destaca también la necesidad de contar con ideas para llevar a la



práctica innovación en la gestión universitaria y organizar talleres sobre gestión de calidad y planificación estratégica.

Existe acuerdo, entre ambos colectivos, en subrayar como importantes, pero no priorizarlos, información sobre empleabilidad o planes de las agencias nacionales en materia de acreditación universitaria.

Resulta curioso que la formación sobre Responsabilidad Social Corporativa aparezca como algo recomendable (ocupando el 9º puesto) entre las recomendaciones de los expertos extranjeros, mientras que no aparece entre las prioridades en la segunda ola entre los expertos nacionales.

En cuanto al análisis de las diferencias en las valoraciones de integrantes de equipos de gobierno o de mandos intermedios de las universidades españolas, únicamente hallamos diferencias en la valoración que ambos colectivos otorgan al reconocimiento de la actividad docente, clarificando los perfiles del profesorado, más importante para los primeros que los segundos. También, por la apuesta por la innovación en la gestión universitaria, más importante a juicio de los integrantes de equipos de gobierno.

En el capítulo de canales de comunicación que se consideran más eficaces, los expertos consultados coinciden a la hora de recomendar que se mejoren los actuales mecanismos para la comunicación interna y señalan los seminarios, talleres y a la visita e intercambio de experiencias (“buenas prácticas”) como las estrategias básicas. En el caso español se apunta al BOE como un canal básico de información que llega con agilidad.

En el trabajo coordinado por el prof. Valcárcel sobre transición de las universidades hacia el EEES se destacan cuestiones contextuales y una serie barreras y agentes facilitadores. También una propuesta de acciones. Los resultados de este estudio coinciden en la misma dirección y vienen a destacar especialmente algunos de ellos.

En el caso de los expertos extranjeros cabe citar que destacan con mayor relieve la necesidad de que las universidades implanten sistemas de calidad. En segundo lugar, que actúen como agentes del cambio en la UE. Tercero, propiciar la profesionalización del staff directivo de las universidades. Nuestros expertos, también señalan,

coincidiendo con las propuestas del estudio del prof. Valcárcel, la demanda de una forma de enseñar y la necesidad de buscar una mayor eficiencia.

Preocupa, especialmente, a los expertos extranjeros una correcta financiación de las universidades para afrontar el proceso de integración en el EEES. Esta temática señalada en el referido estudio sobre transición al EEES es también señalada como una necesidad para facilitar este proceso.

En ambos estudios aparece la necesidad de afrontar políticas más coordinadas entre las autoridades educativas con responsabilidades en enseñanza superior nacionales y autonómicas, afrontar reformas en los mecanismos de toma de decisiones en las universidades, o la necesidad de ofrecer formación específica a los gestores universitarios. Los expertos señalan de forma coincidente que resulta importante trabajar bajo la óptica de un nuevo paradigma. No se trata de realizar reformas sino de replantear si las estrategias que se están empujando son las más adecuadas.

Por eso, en el estudio del prof. Valcárcel se sugirió como iniciativa a desarrollar apostar más decididamente por la formación para la gestión de quienes van a formar parte de los equipos de gobierno de las universidades. En este estudio, precisamente, hemos ahondado en esta cuestión identificando sobre qué precisan, sobre todo, información/formación los integrantes de estos equipos directivos y, en general, el conjunto del staff directivo de las universidades.

En nuestro caso, expresión y comprensión en inglés, métodos para la renovación metodológica de las enseñanzas, sistemas de tutorización, innovación en gestión, calidad, dirección y planificación estratégica, ideas para llevar a cabo reformas normativas en el grado y postgrado, innovación y liderazgo para el cambio, especialmente.



Principales retos en la ruta al EEES

Grupo expertos nacionales	Grupo expertos extranjeros
Conseguir enseñanzas más integradas. Afrontar la mejora de la Calidad de las enseñanzas. Adecuar métodos enseñanza y aprendizaje al objetivo de adquisición de competencias por los estudiantes. Promover renovación de metodologías docentes. Definir la universidad que se desea en los próximos años. Mejorar la capacidad docente del profesorado. Necesidad implantar estrategias a medio y largo plazo. Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. Ejercer la autonomía universitaria. Establecer mecanismos de rendición de cuentas.	Profesionalizar la gestión universitaria. Necesidad implantar estrategias a medio y largo plazo. Afrontar la mejora de la Calidad de las enseñanzas. Lograr implantar una estrategia compartida por el conjunto de la comunidad universitaria. Necesidad de formar a los equipos directivos para afrontar cambios. Identificar qué cambios son necesario llevar a cabo en las universidades. Establecer mecanismos de rendición de cuentas. Superar la resistencia natural al cambio. Mejorar la capacidad docente del profesorado. Definir nuevos títulos a partir de las necesidades del entorno.

Necesidades de información/formación en la ruta al EEES

Grupo expertos nacionales	Grupo expertos extranjeros
Conocimiento de idiomas (inglés). Métodos renovación didáctica. Sistemas de tutorización. Innovación en la gestión universitaria. Gestión de calidad. Dirección y planificación estratégica. Reformas normativas grado y postgrado. Modelos de innovación. Liderazgo para el cambio. Potenciar empleabilidad.	Liderazgo para el cambio. Dirección y planificación estratégica. Gestión de calidad. Innovación en la gestión universitaria. Modelos de innovación. Modelo Excelencia EFQM Benchmarking Métodos renovación didáctica. Responsabilidad Social Corporativa. Conocimiento de idiomas (inglés).

A modo de conclusiones:

1. La integración en el EEES supone una oportunidad para revisar la planificación estratégica de las universidades. Esta planificación debe realizarse con la mirada en el medio/largo plazo y no limitarla al corto plazo.
2. Sería deseable que los nuevos títulos fueran consecuencia de procesos de revisión de la estrategia más adecuada para cada universidad.
3. Resulta necesario implicar a estudiantes, egresados, empleadores y a otros agentes sociales en la definición de la mejor estrategia. Los estudios no deben perder de vista las posibilidades de empleabilidad de los futuros universitarios.
4. Resulta necesario adecuar los recursos humanos al despliegue de la estrategia de cada universidad.
5. El nuevo entorno universitario es claramente competitivo y ésta competitividad no lo es solo entre universidades de un mismo país.
6. Debieran potenciarse enseñanzas más integrales y buscar fórmulas para potenciar la capacidad docente de los profesores.
7. Capacidad de innovación y liderazgo para el cambio son dos de las características que deben poseer los integrantes de los equipos de gobierno de las universidades.
8. Es deseable avanzar en la profesionalización de los puestos de gestión de las universidades.
9. Las reformas normativas a nivel nacional, autonómico, y en las propias universidades, podrían considerar la efectividad de los mecanismos de análisis y toma de decisiones actuales.
10. La transparencia en la gestión (rendición de cuentas) debe formar parte de la agenda de los equipos de gobierno y de los directivos de las universidades.
11. Las universidades deben afrontar la implantación de sistemas de gestión de la calidad, con especial atención a los aspectos académicos.



12. La financiación de las universidades podrían tomar en consideración sus resultados y sus avances en materia de calidad.
13. Una demanda no resuelta es el aprendizaje del inglés como lenguaje científico.
14. Existe la tendencia a asimilar integración en el EEES con renovación de las metodologías docentes. Mayor información sobre los objetivos que se persiguen resulta necesaria, así como una mayor coordinación de las políticas nacionales y autonómicas.
15. Debieran abordarse nuevos sistemas de tutorización de los estudiantes que favorezcan unas enseñanzas más basadas en los aprendizajes, con un papel más activo por parte de los estudiantes.
16. Se requieren políticas más activas para propiciar la movilidad de estudiantes, profesores y PAS.
17. Resulta aconsejable implantar sistemas de reconocimiento de la calidad de las enseñanzas, destacando el papel de los profesores con mejores resultados.
18. Crear espacios para compartir buenas experiencias y difundir enfoques y resultados se convierte en una necesidad de la práctica.

CAPÍTULO 5:

REFERENCIAS DE INTERÉS



CAPÍTULO 5. REFERENCIAS DE INTERÉS

Baijnath, N. (2001). Managing universities in critical times. Seminario presentado en University of Strathclyde Business School. Glasgow, 11 – 16 March.

Bain, G. (2004) Leading and managing universities European University Association / EFMD orkshop. UCD, 27 February.
www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Bain_Keynote.1096538364192.pdf

Camisón, C., Gil, M.T., Roca, V. (1999). Hacia modelos de calidad de servicio orientados al cliente en las universidades públicas: el caso de la Universitat Jaume I. *Investigaciones Europeas*, 5(2): 69-92.

Carta Magna de las Universidades Europeas (1988). <http://www.crue.org/cmue.htm>

Convención de Bergen (2005) *From Berlin to Bergen*. <http://www.bologna-bergen2005.no/>

Convención de Berlin (2003) *Realising the European Higher Education Area*.
<http://eees.umh.es>

Convención de Londres (2007)
http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/about/how_it_works.htm

Convención de Salamanca (2001). *Perfilando el Espacio Europeo de Educación Superior*. <http://eees.umh.es>

Declaración de Bolonia (Bolonia, 1999). <http://eees.umh.es>

Declaración de Glasgow (2005). <http://www.eua.be/index.php?id=36>

Declaración de Graz (2003). <http://eees.umh.es>

Declaración de la Sorbona (París, 1998). <http://eees.umh.es>

Egea, M.P. (2001) Criterios de calidad en centros universitarios según el alumnado: implicaciones laborales y organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (2): 219-231.

Encuentro en Praga (2001). <http://www.crue.org/comcumbrepraga.htm>

ENQA (2005) *Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. <http://www.engq.eu/files/BergenReport210205.pdf>

ENQA “Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area” <http://engq.net>

EUA (2007) Managing the university community: exploring good practice.
http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Managing_the_University_Community.pdf

EUA (2007) *Trends V*.
http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Trends_V_universities_shaping_the_european_higher_education_area.pdf

La declaración de Bolonia y su repercusión en la estructura de las titulaciones en España. Acuerdo de la Asamblea General de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). 8 de julio de 2002.

Le Boterf, G., Barzucchetti, S., Vincent, F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Gestión 2000: Barcelona.

Lisbon European Council (Lisboa, 2000). <http://eees.umh.es>

Michavila, F. y Zamorano, S. (2007) Reflexiones sobre los cambios metodológicos anunciados en la Educación Superior en España. *Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, Nº. 16, pags. 31-46

Rodríguez-Marín, J., Mira, J.J., Gómez, J.M., Blaya, I., García, A., Pérez-Jover, V. (2003). Implantación de un sistema de calidad en la enseñanza superior basado en el Modelo Europeo de Gestión para la Mejora de la Calidad. *Esic Market*, Enero-Abril, 114: 243-253.

Valcárcel, M. (coord). (2006) Proyecto de investigación: Reflexión sobre el proceso de Transición hacia el EEES en las universidades españolas. Referencia: EA2006-0038



CAPÍTULO 6: ANEXOS

CAPÍTULO 6. ANEXOS

**1-Identificar los retos inmediatos por la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) que deben afrontar los responsables universitarios.
(Identify the immediate challenges for incorporation into the European Higher Education Space that university directors must face).**

PREGUNTA

1. Reducir los mensajes contradictorios sobre qué significa convergencia europea.
(To reduce contradictory messages about what European convergence means).

2. Reducir la desconfianza entre el profesorado hacia el EEES.
(To increase trust among teaching staff towards the EHES).

3. Difundir en toda la organización qué es el EEES (sensibilización).
[To distribute information about what the EHES is throughout the whole organisation (awareness)].

4. Intensificar acciones para promover renovación metodologías docentes.
(To intensify actions to promote the renewal of educational methodologies).

5. Determinar qué tipo de Universidades se pretende desarrollar en los próximos años (objetivos, captación de estudiantes, relaciones con la sociedad, la empresa, las asociaciones profesionales, áreas de investigación, estructura de gobierno).
(To determine what type of universities have to be developed in the coming years (objectives, student recruitment, relationships with the outside world, companies, professional associations, research areas, governing structure)).

6. Buscar la implicación de los estudiantes, los empleadores y otros agentes sociales en la definición de la futura estructura de gobierno de la Universidad.
(To search for involving of students, employees and other social agents in the definition of the future governing structure of the University).

7. Lograr una mayor coordinación autoridades académicas nacionales y autonómicas.
(To achieve better coordination between national and autonomous academic authorities). (Organisational difficulties in various teams leading changes).

8. Reducir las dificultades organizativas para lograr que los equipos de canales lideren cambios. (Organisational difficulties in various teams leading changes).

9. Necesidad de implantar estrategias a medio/largo plazo en lugar de pensar en el corto plazo.
(Need to implement medium/long term strategies instead of thinking in the short term).

10. Ejercer la autonomía universitaria asumiendo la responsabilidad derivada de las decisiones que se adopten.
(To use university autonomy, accepting the responsibility arising from decisions taken).

11. Lograr definir una estrategia compartida por la mayoría en el seno de la Universidad.
(To be able to define a strategy that is shared by the majority within the University)

12. Afrontar cambios en las estructuras de gestión académica para adaptarse al EEES.
(To deal with changes in academic management structures to be able to adapt to the EHES).

13. Redefinir competencias de directores de departamentos, centros, decanos y equipos rectorales.
(To redefine the competencies of department and centre heads, deans and their teams).

14. Necesidad de establecer mecanismos de rendición de cuentas (abordar “contratos programa” o fórmulas similares).
[Need to establish accountability procedures (including “programme contracts” or similar systems)].

15. Necesidad de profesionalizar la gestión universitaria.
(Need to make university management more professional).

16. Incrementar la eficiencia de los actuales sistemas de toma de decisiones.
(To increase the efficiency of current decision making systems).

17. Superar la natural resistencia ante cualquier cambio organizativo.
(To overcome natural resistance against any organisational change).

18. Identificar cuáles son los cambios estratégicos que deben introducirse en la Universidad, apoyándose en los existentes.
(To identify the strategic changes that must be introduced in the University, being supported by the existing ones).

19. Necesidad de formación de los equipos directivos para afrontar cambios.
(Need for training of management teams to deal with changes).

20. Definir los nuevos planes de estudio contando con las necesidades del mercado (del mercado hacia el plan de estudios, para detectar necesidades del primero).
(To define new courses that take market needs into account (from the market towards courses, to detect its needs).

21. Introducir técnicas de mercado en el diseño y “venta” de los planes de estudio (del plan de estudios hacia el mercado, para garantizar su introducción en la sociedad).
(To introduce market techniques into the design and “sale” of courses (from courses towards the market, to guarantee their introduction into society).

22. Afrontar la mejora de la calidad de las enseñanzas.
(To improve teaching quality).

23. Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.
(To improve the academic performance of students).

24. Mejorar la capacidad docente del profesorado.
(To improve the educational capabilities of teaching staff).

25. Lograr fomentar la inserción laboral de los estudiantes y que logren empleos de calidad en su profesión.
(To promote entry into the labour market by students and the obtaining of quality posts in their professions)

26. Afrontar la coordinación de las asignaturas de cada curso, para ofrecer enseñanzas más integrales.
(To deal with the coordination of subjects in each year, to offer more integrated teaching).

27. Adecuar los métodos de enseñanza y aprendizaje al objetivo de adquisición de competencias por los estudiantes.
(To adapt teaching and learning methods to students’ objectives for the acquisition of abilities).

28. Establecer con empleadores y sociedades científicas requisitos para las nuevas enseñanzas.
(To establish requirements for new teaching with employers and science companies).

29. Fuerte competencia de las Universidades privadas.
(Strong competition from private universities).

30. Incrementar la transparencia y rendición de cuentas.
(To increase transparency and accountability).

2-Identificar las necesidades de información/formación de los responsables universitarios de cara a la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). (Identify the information/education needs of university directors regarding incorporation into the European Higher Education Space).

PREGUNTA
VALORACIÓN

1. Información sobre el EEES.
(Information about the European Higher Education Space).

2. Ideas para llevar a cabo reformas normativas grado y postgrado.
(Ideas to carry out graduate and post-graduate rule changes).

3. Conocer mejor los planes ANECA (verifica, audit, acredita, etc.).
(To know more about the plans of ANECA (the National Agency on Quality Evaluation and Accreditation), such as verifying, auditing, accrediting etc).

4. Ideas para llevar a la práctica la innovación en la gestión universitaria.
(Ideas to put innovation into practice in university management).

5. Información sobre la estructura universitaria en Europa, Asia, Oceanía y América.
(Information about university structures in Europe, Asia, Oceania, and America).

6. Talleres sobre indicadores universitarios. (Universidades Españolas y del resto de Europa).
(Workshops about leading universities (Spanish universities and from the rest of Europe)).

7. Información sobre aplicaciones de las nuevas tecnologías en la educación.
(Information about applications of new technology in education).

8. Talleres sobre dirección y planificación estratégica.
(Workshops about strategic Management and Planning).

9. Talleres sobre cómo implantar procesos de benchmarking y cómo localizar socios.
(Workshops about how to implement Benchmarking procedures and find partners).

10. Conocer otros sistemas de acreditación universitaria.
(To find out about other University Accrediting systems).

11. Conocer el modelo de excelencia EFQM.
(To find out about the EFQM (European Foundation for Quality Management) Model of Excellence.

12. Talleres sobre gestión de recursos humanos.
(Workshops on human resources management.

13. Talleres sobre liderazgo para el cambio.
(Workshops on leadership to deal with the change).

14. Talleres sobre responsabilidad social corporativa.
(Workshops on Corporate Social Responsibility).

15. Talleres sobre marketing universitario.
(Workshops on university marketing)

16. Información sobre modelos de innovación.
(Information about innovation models).

17. Talleres sobre técnicas de negociación. (Workshops on negotiation techniques).
18. Talleres sobre gestión de calidad. (Workshops on Quality management).
19. Talleres sobre técnicas de comunicación. (Workshops on communication techniques).
20. Información sobre cómo potenciar la empleabilidad. (Information about how to strengthen employability).
21. Información sobre métodos para la renovación metodológica en la enseñanza. (Information about renewal of teaching methodologies).
22. Información sobre sistemas de tutorización. (Information about tutoring systems)
23. Información sobre sistemas de financiación e incentivación. (Information about financing systems and incentives).
24. Conocimiento de idiomas (especialmente inglés). (Knowledge of languages (especially English)).