



Ficha de las Buenas Prácticas Académicas

Título de la Buena Práctica:

Nuevo modelo de gestión de los estudios de Postgrado y de Formación Continua de la Universidad de Deusto

Tipo de práctica:

Gestión del cambio acelerado de los estudios de Postgrado y de Formación Continua para adaptarlos a las exigencias del EEES.

Nombre profesorado:

Equipo académico-administrativo del Instituto de Postgrado y Formación Continua (IPFC):

- Miguel Ángel Escotet: Director de Instituto
- José María Ábrego: Coordinador de Postgrado
- Visitación Pereda: Coordinadora de Formación Continua
- María Jesús Pando: Representante del IPFC en el campus de San Sebastián
- Magdalena Bellido: secretaria

Profesorado que coordina los diferentes Programas de Postgrado.

Nombre de la Titulación (y asignatura) o Servicio:

Instituto de Postgrado y Formación Continua (IPFC)

Destinatarios:

Personal académico y de servicios de la universidad y, en último término, estudiantes de postgrado.

Responsable:

Miguel Angel Escotet, director del Instituto de Postgrado y Formación Continua

Participantes :

- Instituto de Postgrado y Formación Continua (IPFC)
- Representantes de los Centros y Facultades en el Consejo Asesor del IPFC
- Secretaria General
- Centro de Cálculo

Otros datos:

Señalar cualquier otro dato que pueda resultar de interés.

Descripción:

La práctica consiste en la gestión del cambio de los estudios de Postgrado y de Formación Continua de la Universidad de Deusto, liderada por el IPFC, para adaptarlos a las exigencias del EEES.

El IPFC fiel a su misión de integrar el esfuerzo coordinado de las Facultades, Departamentos, Escuelas, Institutos y Cátedras y orientarlo hacia unos estudios de postgrado de calidad y alcance nacional e internacional y consciente de la necesaria reestructuración de dichos estudios para su adecuación a las exigencias de la Convergencia Europea, fue construyendo desde su nacimiento (2004) un plan de actividades para tal fin.

La promulgación del Real Decreto 56/2005 obligó a acelerar bruscamente el proceso de cambio, debido al corto período de tiempo que se concedía a las universidades para poder presentar sus programas de máster para su reconocimiento oficial. La UD decidió aceptar el reto e intentar conseguir, en ese breve período de tiempo, programas con coherencia, uniformidad, adaptados a las exigencias del EEES y factibles. Fundamentalmente se trataba de dar el paso de una concepción tubular y fragmentada a otra mucho más interdisciplinar, flexible, gestáltica y participativa. Ello exigía modificaciones importantes en las estructuras organizativas existentes, así como en la cultura de trabajo, sobre todo la sustitución de estilos individualizados de trabajo, por otros colaborativos e interdisciplinarios. Se ha ido consiguiendo a base de reforzar la importancia del trabajo en equipo: inicialmente el equipo del IPFC, al que se incorporaron los representantes de los Centros y Facultades en el Consejo Asesor y posteriormente los coordinadores de los nueve Programas que constituyen la oferta de Postgrado para el curso 2006/07 de la UD, cada uno de los cuales está integrado por diferentes títulos de Máster con sus correspondientes directores.

La experiencia, a pesar de los muchos aspectos que habría que reajustar, ha tenido un resultado positivo. Todos los títulos que se presentaron al Ministerio de Educación y Ciencia (46) fueron reconocidos como Títulos oficiales de Máster. El impacto en la cultura y en las estructuras organizativas también aparece puesto de manifiesto en diferentes evidencias. Se considera que algunos aprendizajes realizados durante esta práctica de gestión serían transferibles a otras situaciones y podrían ser interesantes en otros contextos. Por ello se presenta como una Buena Práctica.

Contexto y Objetivos:

La reestructuración de los Estudios de Grado y de Postgrado para su adecuación a las exigencias de la Convergencia Europea, obliga a incorporar una serie de cambios importantes en las políticas y organización de las Universidades que afectan inevitablemente a las relaciones e interacción entre las Facultades y Departamentos que las integran, así como a las competencias de quienes forman parte de ellas.

Estos cambios se están produciendo a una gran velocidad y, junto a la esperanza de las potencialidades que encierran para la Educación Superior, inevitablemente disparan una serie de resistencias por parte de las personas que los han de hacer efectivos, ya sea liderándolos, gestionándolos o ejerciendo tareas de investigación y/o docencia.

Esta comunicación tiene como objetivo aproximarnos a esta cuestión, a través de la reflexión sobre la trayectoria seguida en la Universidad de Deusto, bajo la coordinación del Instituto de Postgrado y Formación Continua.

Contextualización de la buena práctica:

1. Principales cambios en la universidad derivados de la Convergencia Europea.

La Declaración de Bolonia (1999) firmada por los ministros responsables de educación superior de 29 países europeos marca un hito en el desarrollo del denominado Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), el cual se inició en 1998 con la Declaración de la Sorbona. Los países europeos que asumieron los objetivos de esta Declaración están modificando sus legislaciones para adaptarse a la construcción del EEES.

Los objetivos que se persiguen a través de la creación del EEES son:

- Consecución de un sistema fácil y comparable de titulaciones.
- Adopción de una estructura basada en dos ciclos (Grado y Postgrado).
- Establecimiento de un sistema de créditos ECTS.
- Facilitación de la movilidad de estudiantes y profesores.
- Fomento de la cooperación usando criterios y metodologías comparables.
- Promoción de las dimensiones necesarias para el EEES (desarrollo curricular, cooperación, movilidad y programas integrados de estudio, aprendizaje e investigación).
- Respeto a la diversidad cultural.
- Cooperación intergubernamental.

En las posteriores conferencias de ministros de educación de Berlín (2003) y Bergen (2005) se señalaron como aspectos prioritarios del EEES, además de los objetivos ya explicitados en las anteriores:

- La evaluación y acreditación de la calidad de las titulaciones
- La dimensión social de la educación superior

En lo que se refiere a nuestro país, la normativa en torno al EEES ha ido siendo definida por los siguientes Reales Decretos:

- Real Decreto 1044/2003 por el que se establece el procedimiento para la expedición por las universidades del Suplemento Europeo al Título, el cual añade información al título obtenido, mediante una descripción de la naturaleza, nivel, contexto y contenido del mismo. Permitirá incrementar la transparencia y el reconocimiento académico y profesional.
- Real Decreto 1125/2003 por el que se establece el sistema europeo de créditos (ECTS) y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional.

El crédito ECTS hace referencia a un nuevo sistema de medición de los tiempos de

Procedimiento en el desarrollo de la buena práctica:

El IPFC realizó, desde su creación, un diagnóstico del sistema de postgrados de la Universidad de Deusto, el cual evidenció la necesidad de intervención en relación a los siguientes aspectos de la gestión de los Estudios de postgrado y FC: Fijación de estándares académicos, administrativos y económicos compartidos.

- Articulación entre el máster y el doctorado, así como entre el máster y las líneas de investigación.
- Establecimiento de criterios contrastados para el mantenimiento de los programas de postgrado existentes, así como para la creación de otros nuevos.
- Fijación de una política clara y determinante de postgrado y FC que mantuviese y no hiciera decrecer la motivación de los numerosos profesionales que presentaban gran potencial para liderar sus programas académicos. Generación de nuevos mecanismos de gestión y decisión acordes con las nuevas políticas y con las nuevas estructuras. Cambio hacia una cultura más colaborativa entre las diversas Facultades y Centros.

También se analizaron los factores académicos. En ese ámbito, la necesidad de intervención se localizaba en diversos puntos:

- Mejora de la correspondencia entre los ECTS atribuidos a los programas de postgrado y los correspondientes comportamientos académicos, pedagógicos y metodológicos.
- Diferenciación de las metodologías didácticas a utilizar en el nivel de grado y en el de postgrado e incluso de las condiciones académicas y físicas de los contextos en que se realizan los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Sustitución de la estructura predominantemente unidimensional, rígida y tubular de los planes de estudio por otra de tipo pluridimensional, flexible e interdisciplinar.
- Intensificación de la relación entre las prácticas académicas de postgrado y las prácticas administrativas y financieras.
- Intensificación de la relación entre el ámbito académico y el empresarial u organizacional.

En relación al profesorado, se detectaron factores significativos que exigían ser contemplados para su mejora:

- Falta de un cuerpo docente específico de postgrado (segundo y tercer ciclo).
- Inexistencia de un programa de mentoring académico para la docencia de postgrado e investigación. Los profesores/as de más reciente incorporación no disponen de forma orgánica de tutoría por parte de sus colegas más experimentados.
- Falta de una política clara de incentiación hacia el profesorado, cuando se le solicitaba su participación en postgrado y FC.
- Falta de una cultura de pedagogía universitaria hacia el alumnado.
- Fragilidad, en ocasiones, de los procesos de tutoría y de seguimiento.

Por lo que se refiere a las estructuras administrativas y de gestión se detectó:

- Que las estructuras de decisión colegiadas, tales como el Consejo de Dirección, el Consejo Académico ó los Consejos de Facultad, no disponen de la suficiente flexibilidad para, en cortos períodos de tiempo, tomar decisiones de gran envergadura.
- Que, en general, los centros de decisión manifiestan también las resistencias al cambio existente en otros niveles.
- Falta de fluidez en las decisiones

Por último, en cuanto a los estudiantes, se pusieron de relieve:

- La necesidad de ampliar la oferta de estudios de postgrado y de FC.

Recursos Humanos y Materiales:

Equipo académico-administrativo del Instituto de Postgrado y Formación Continua (IPFC):

- Miguel Ángel Escotet: Director de Instituto
- José María Ábrego: Coordinador de Postgrado
- Visitación Pereda: Coordinadora de Formación Continua
- María Jesús Pando: Representante del IPFC en el campus de San Sebastián
- Magdalena Bellido: secretaria

Representantes de los Centros y Facultades en el Consejo Asesor del IPFC

Profesorado que coordina los diferentes Programas de Postgrado.

Secretaría General

Centro de Cálculo

Las instalaciones del IPFC, así como su equipamiento audiovisual e informativo han servido de apoyo logístico al desarrollo de la Buena Práctica.

Evaluación de la Buena Práctica

Los principales resultados obtenidos han sido los siguientes:

- La Universidad de Deusto obtuvo la oficialidad de los 46 títulos presentados al Ministerio de Educación y Ciencia. Estos, junto con 64 títulos propios, se han integrado en nueve programas que constituyen la oferta de la UD para el curso 2006-2007. En dicha oferta, existen 20 títulos de máster y doctorado con carácter interuniversitario e internacional, de los cuales tres son *Erasmus Mundus*, a los que se unirán dos nuevos actualmente en preparación
- Los programas están contruidos según el sistema europeo, con un área medular común a varios títulos (entre 10 y 30 ECTS) y un área específica de formación especializada.
- Los nuevos postgrados son: interdisciplinares, interdepartamentales e interfacultativos, en buena parte y están dotados de mucha mayor flexibilidad y rigor académico, con una mayor vinculación al proceso productivo, son más competitivos y muchos de ellos presentan una dimensión internacional e intercultural.
- Se han dado importantes pasos en la dirección de una gestión por competencias, por Programas que contraría a la anteriormente predominante (por "territorios" ó áreas disciplinares).
- Se ha avanzado en el cambio hacia una cultura organizacional más comunicativa, participativa y colaborativa. El proceso ha obligado a un conocimiento y a una interacción mucho más estrechos y ha sentado las bases para que estas actitudes se mantengan en el tiempo.
- La implantación de una cultura participativa conlleva casi siempre la ampliación de las áreas de conflicto en las relaciones interpersonales y produce niveles de resistencia al cambio. A pesar de estas naturales resistencias al cambio, se consiguió generar en todas las Facultades y Centros de la UD una dinámica de trabajo con un balance positivo.
- La necesidad del cambio provocó un análisis de la oferta de postgrado y de formación continua de la UD, así como un proceso de reflexión y de crítica sobre la forma de llevarlo a cabo.

A modo de conclusión podemos afirmar que se han alcanzado satisfactoriamente los objetivos previstos para la primera fase del proyecto: la de planificación. Cabe ahora, durante el curso 2006/07 poner en marcha lo planificado, desarrollarlo y evaluar los resultados.

Sin duda alguna voz pueda reclamar que las cosas se podían haber hecho de otra forma. Posiblemente, pero nos sentimos satisfechos/as por haber conseguido, en un período de tiempo tan ajustado, presentar un producto digno, así como algunos cambios difíciles de alcanzar incluso en otras circunstancias. Así, aún conscientes de que quedan muchas cosas por mejorar, la Buena Práctica descrita ha servido para provocar un gran avance.

Lecciones aprendidas:

Entre las lecciones aprendidas a lo largo del desarrollo de la Buena Práctica, nos parece oportuno destacar las siguientes:

- El cambio es siempre un proceso muy complejo, como lo es también su gestión.
- Cualquier cambio demanda que quien es responsable del mismo y quien ha de llevarlo a cabo tome la decisión de cambiar. En la mayor parte de las ocasiones, esa decisión es consecuencia de una reflexión previa relacionada con los pros y los contra del cambio y va acompañada de otra sobre la forma de implementarlo. Dichas reflexiones exigen tiempo, pero tan perjudicial puede ser la falta del mismo, como su exceso. Una vez tomada las decisiones, es importante pasar a ejecutarlas rápidamente. En ese sentido la necesidad de cumplir unos plazos puede ayudar a agilizar y acelerar el proceso.
- Los cambios propuestos por una autoridad externa a una organización y de obligado cumplimiento para que ésta pueda continuar desarrollando sus funciones, llegan a cuestionarse menos que los que se plantean desde dentro y no son provocados por exigencias externas.
- En los procesos de cambio organizacional, las personas que más se identifican con la idea de cambio y con la institución, suelen ser las más ocupadas, lo que genera un desequilibrio entre los que no están a favor del cambio y los que sí lo están, pudiendo los últimos perder o descender en su motivación. Esto además se agrava si está relacionado con un sistema de incentivación que no es el adecuado. Al conceder un trato igual a todas las personas, sale beneficiado quien es más inmovilista.

Personas de referencia:

Para la ampliación de la información o de algún dato sobre la aplicación de la Buena Práctica, pueden dirigirse a:

Instituto de Postgrado y Formación Continua
Teléfono: 943326600 ó 944139000
E.mail: instituto@postgrado.deusto.es

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- ANECA (2003). Programa de Convergencia Europea. El crédito Europeo. Madrid.
- DE MIGUEL, M. (Dir.). (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*, Oviedo: Ediciones Universidad de Oviedo.
- IRIGOYEN, M.; VARGAS, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: CINTERFOR-OPS.
- UNIVERSIDAD DE DEUSTO (2001). *Marco pedagógico UD. Orientaciones generales*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.