

# COORDINACIÓN DOCENTE: DÓNDE ESTAMOS Y A DÓNDE QUERRÍAMOS LLEGAR

CARMEN AGUDO y NACHO GONZALO<sup>1</sup>

*RESUMEN: Se plantea la necesidad de la coordinación horizontal y vertical entre los docentes universitarios, en un ámbito donde el predominio de la máxima autonomía suele ser sinónimo de falta de coordinación. Se analizan las funciones de coordinación de los Directores, Decanos y Jefes de Estudios en los documentos de Estatutos Generales, Reglamento General y Proyecto Educativo de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Se ponen de manifiesto algunas carencias y se hacen finalmente algunas propuestas para organizar, poner en marcha y mejorar progresivamente la coordinación horizontal y vertical en cuestiones docentes. Se hace hincapié en la necesidad de sensibilizar al equipo docente y en la imprescindible iniciativa que corresponde a las personas que tienen funciones de responsabilidad en la Universidad.*

*PALABRAS CLAVE: Coordinación horizontal, Coordinación vertical, Proyecto educativo, Colegialidad, Individualismo, Proyecto formativo, Proyecto educativo, Departamento, Jefe de Estudios, Calidad.*

*ABSTRACT: This paper examines the need for horizontal and vertical coordination amongst university academic staff, in a field in which the prevalence of maximum autonomy is usually synonymous with lack of coordination. The duties of coordination on the part of Department Heads, Deans and Directors of Studies in the Articles of Government, General Regulations and Mission and Vision documents of the Universidad Pontificia Comillas de Madrid are analyzed. Some deficiencies are pointed out and some proposals are finally put forward in order to plan, implement and progressively improve horizontal and vertical coordination in educational issues. The need for the sensitization of the academic staff and the indispensable initiative corresponding to those holding posts of responsibility at the University are also emphasised.*

*KEY WORDS: Horizontal coordination, Vertical coordination, Mission and Vision; Collectivism, Individualism, Formative project, Strategic plan, Department, Director of Studies, Quality.*

---

<sup>1</sup> Profesores del Departamento de Educación, Métodos de Investigación y Evaluación, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Pontificia Comillas de Madrid: cagudo@chs.upcomillas.es y igonzalo@chs.upcomillas.es

«La redacción de este libro ha sido para su autor una larga lucha de liberación, y lo mismo habrá de ser su lectura para la mayoría de sus lectores, a fin de que se cumplan los propósitos de aquél al dirigirse a éstos: *una larga lucha para liberarse de las maneras habituales de pensar y expresarse*. Las ideas expuestas en él con tanto trabajo son en extremo sencillas, y deberían resultar obvias. *La dificultad no reside en las nuevas ideas, sino en liberarse de las antiguas*, que se ramifican, a causa de la educación recibida por la mayor parte de nosotros, hasta el último rincón de nuestras mentes».

(JOHN MAYNARD KEYNES, *Teoría general del empleo, el interés y el dinero*, 1936)

## 1. INTRODUCCIÓN

El término en castellano de coordinación adquiere diferentes acepciones. En el caso que nos ocupa nos referiremos a la coordinación en el ámbito de las organizaciones.

De entre las diferentes definiciones conceptuales del término existentes, elegimos la del profesor Dr. José Rodríguez de Rivera (Dpto. Ciencias Empresariales. Universidad de Alcalá) que hace referencia a la etimología del término coordinación:

«El sustantivo “coordinación” y el infinitivo “coordinar” se derivan de los términos latinos *cum* (con, conjuntamente) y *ordinare* (regular, poner en una línea, ordenar), y tienen el significado de una actividad reguladora, o de ordenación sobre varios elementos. Indica que se busca que distintas actividades sigan un mismo ordenamiento, se orienten a los mismos objetivos o se eviten conflictos entre ellas».

La coordinación es un medio, una manera de actuar, un mecanismo que permite conseguir las metas de la organización con mayor eficacia y eficiencia. Consiste fundamentalmente en buscar la armonía entre los diferentes elementos que actúan de manera independiente, con el propósito de orientarlos y organizarlos hacia el mismo objetivo o fin.

Desde esta concepción del término, para que en las organizaciones exista una verdadera y eficaz coordinación es imprescindible que se consideren las dos condiciones siguientes:

- a) La coordinación tiene carácter interpersonal, es decir, existirá en la medida en que se produzcan relaciones entre las personas.
- b) La coordinación tiene carácter intencional, existirá si la institución la planifica y gestiona las responsabilidades de las personas para que se produzca.

Como es lógico, existen muchos espacios y motivos que son objeto de

coordinación en la Universidad. En este trabajo nos centraremos en la coordinación docente y, más específicamente, en la coordinación entre los profesores que imparten clases en una misma titulación, por lo que los agentes que participan en procesos de coordinación son los profesores.

Como es tradicional en el ámbito universitario, se ha fomentado más el trabajo individual del profesor que el desarrollo de actitudes y métodos que potencien el trabajo con otros. Sin embargo, las situaciones de cambio que está o estará próximamente experimentando la Universidad conciben unas maneras de trabajar diferentes. Se está configurando un nuevo perfil del profesor que sobrepasa la responsabilidad individual en su trabajo, requiriéndose también de una responsabilidad más compartida con sus compañeros docentes. La coordinación, por tanto, se convierte en un medio imprescindible para adaptarse a las nuevas situaciones.

Los expertos en este tema proponen dos tipos de coordinación docente. Ambas formas de coordinación son complementarias y necesarias para conseguir los objetivos en el conjunto de una titulación. Éstos no son la suma de los objetivos individuales que cada profesor considera necesarios, sino más bien al contrario, es decir, que los objetivos de las programaciones de cada asignatura se formulan desde los objetivos terminales de la titulación. Todos los planes de estudio están diseñados desde las competencias que el alumno adquiere a lo largo de las diferentes asignaturas y todas ellas han de contribuir a tal fin, por lo que es esta meta la referencia para establecer las programaciones de cada una de las asignaturas que configuran la titulación.

Por un lado, está la coordinación vertical, aquella que proporciona coherencia y unidad al proceso educativo en la sucesión de cursos por los que debe pasar un alumno. Es la coordinación de los equipos docentes en función de su especialidad para la realización de sus programaciones, lo que significa que el programa que cada profesor debe elaborar se realizará a partir de esta coordinación, nunca antes.

Por otro, encontramos la coordinación existente entre los profesores de un mismo grupo de alumnos: es la coordinación horizontal. Con ella se pretende asegurar la adecuación y convergencia de acción de los distintos profesores que imparten clases en un mismo grupo de alumnos.

## 2. LA COORDINACIÓN DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD: QUEDA MUCHO POR HACER

«Un sabio aprende de su experiencia y, si es aún más sabio,  
aprende de la experiencia de otros».

(PLATÓN)

La coordinación docente en la universidad sufre las consecuencias de una paradoja: mientras su contenido (para qué coordinarse y cómo hacerlo) es

relativamente sencillo de concretar, las tendencias típicas del profesorado universitario van inequívocamente en otra dirección. Nuestro colega Miguel Ángel Zabalza plantea el origen del problema perfectamente, y lo dice muy bien, así que usemos sus propias palabras:

«Los docentes universitarios tienden a actuar de una forma autónoma e individualista, convirtiendo las materias y las clases en algo propio, que nos pertenece y que deseamos salvaguardar de la curiosidad y de la intervención de los demás. Por eso, la calidad de la docencia no puede dejar de plantearse el reto de la colegialidad como una condición básica para la consecución de mejores resultados formativos» (Zabalza, 2003, p. 199).

Destaca astutamente que cuando se liga la *calidad de la docencia* a aspectos individuales no suele haber mayor problema, y el profesorado está dispuesto a hacer algunos esfuerzos para mejorar las tecnologías que usa, la tutoría o los materiales de apoyo a la docencia. Pero el asunto se complica cuando se da el salto hacia el trabajo en equipo. En sus palabras:

«Es decir, todo lo que uno puede hacer a solas y en relación a su propia clase es aceptable. El problema serio surge cuando se empieza a hablar de colegialidad y de coordinación y de trabajo en equipo. “Eso es una utopía, te dicen, es imposible dadas las condiciones actuales”. Sólo los más osados sacan el tema de la “libertad de cátedra”, pero todavía hay quien lo hace. Lo preocupante es que pocos creen que la Universidad pueda cambiar, al menos a corto plazo, en este aspecto de la coordinación.

Con toda seguridad, ése sería el cambio más sustantivo y con mayor capacidad de impacto en la docencia. Ciertamente es algo que no se puede construir sin renuncias personales: si cada uno convierte todos los componentes y matices de su programa en elementos innegociables de su intervención no será posible la aproximación e integración de propuestas.

... /...

Algunas de las experiencias más interesantes de innovaciones puestas en marcha en los últimos años están trabajando sobre estas coordenadas de la cooperación: la integración de varias disciplinas en un mismo proyecto didáctico interdisciplinar cuya docencia es compartida por varios profesores, las guías didácticas para los estudiantes, los proyectos de innovación didáctica que convocan algunas Universidades, los sistemas de tutorías compartidas entre profesorado de diversas áreas, etc. Todas esas experiencias priorizan las propuestas hechas por más de un profesor y que implican, por tanto, el trabajo de un equipo de profesores. Con ello se va avanzando, aunque muy lentamente, en esa cultura de la colaboración que tanto reclamamos» (Zabalza, 2003, p. 200).

Zabalza se extiende aquí un poquito más (p. 201) sobre el papel de los Departamentos y sobre algunas consecuencias de ese *compromiso de colegialidad*, por ejemplo, la exigencia de tener un *conocimiento real del conjunto del proyecto formativo*, la actuación compartida de profesores de diversas materias, las reuniones de planificación y supervisión o, como elemento clave de la mejora de la calidad, la *evaluación a partir de la observación hecha por otros colegas*. En muchas ocasiones hemos desarrollado, de manera teórica y práctica, estos aspectos en los cursos de formación en Comillas.

¿Conseguir esto es una quimera? ¿Somos capaces de observar la actividad docente de otros, o de que nos observen? Ustedes sabrán. Lean, en todo caso, la bonita anécdota de Alan Schofield sobre el «amigo», que es esa persona que aprecias y con la que entras, sales, tomas una copa, haces una excursión o celebras un evento; el «amigo-amigo», que te presta dinero, te visita en el hospital o, incluso, en la cárcel; y el «amigo-amigo-pero-que-muy-amigo», que está dispuesto a ir a observar tu clase y después darte su opinión sincera sobre la misma...

No conviene quedarse con la idea de que esta «extrema autonomía» del docente universitario es una característica estrictamente personal. La organización también pone su parte para que no se rompa el principio de la inercia. Tiene mucha importancia la cultura institucional de las Universidades, que ocasiona la atomización y el aislamiento de los recursos humanos (aunque es cierto que ese trabajo independiente da también mayor autonomía a cada uno a la hora de realizar las tareas). Fíjense:

«Los profesores de la Universidad somos profesionales de alto nivel, y así nos vivimos. La cultura institucional de los centros universitarios se caracteriza por un fuerte predominio de lo individual que acaba prevaleciendo en la ordenación de los derechos (los derechos individuales y/o de grupo acaban prevaleciendo casi siempre sobre las necesidades del servicio) y en los formatos de intervención (se tiende a trabajar solo, bajo el paraguas protector de la iniciativa personal y la libertad científica)» (Zabalza, 2002, p. 119).

Pone como ejemplo (uno más) de esta situación el proceso de configuración de los nuevos Planes de Estudios en el que estamos inmersos actualmente, que *ha constituido una expresión palmaria de esta prevalencia de los intereses de individuos o grupos sobre la «visión de conjunto» y el desarrollo de los propósitos curriculares declarados*.

El *Informe Bricall* cita esta hipertrofia del individualismo docente como uno de los obstáculos que impiden mejorar la enseñanza universitaria. Con una cita incluida en ese informe (¡y tiene bemoles que lo tengan que decir en otro país!):

«Existe la impresión generalizada de que las instituciones de educación superior podrían y deberían ser más eficaces si la libertad aca-

démica no supusiera que los profesores apenas responden de sus actuaciones y que únicamente pueden corregirse los abusos extremos de privilegios y derechos» (Ministerio Federal alemán de Educación y Tecnología).

En fin, para terminar, estas interesantes aportaciones de Miguel Ángel Zabalza:

«En un contexto tan individual como el universitario, cualquier intento de reforzar las estructuras organizativas (cambios de programas, variaciones en la organización de tiempos y espacios para buscar mayor funcionalidad, introducción de programas de supervisión y control, reforzamiento de las estructuras de coordinación, etc.) puede ser leído como una agresión al actual equilibrio de la situación (tendencia a la homeostasis) o a los intereses de individuos o grupos. En ese contexto, los diversos grupos de presión constituidos (piénsese en áreas de conocimiento, facultades, grupos de profesores de disciplinas concretas) refuerzan, a través de diferentes mecanismos, la tendencia general al statu quo, a que las células funcionales existentes en la Universidad no se alteren, a que cualquier cambio sea susceptible de ser afrontado con el mínimo costo en lo que se refiere a la estructura de ocupaciones y rutinas preexistentes (disciplinas impartidas, dedicaciones, posiciones de poder, etc.) (Zabalza, 2002, pp. 119-120).

El trabajo en equipo y la cooperación se construyen en este momento, por tanto, frente a una corriente individualista, y eso supone un esfuerzo por parte de todos, pero exige una apuesta decidida por parte del equipo rector. Como señala Zabalza (2002, p. 126):

«Aunque con escasas posibilidades de superar la inercia en que se apoya, se plantea la necesidad de un tipo de ejercicio profesional más cohesionado e institucional. No existe posibilidad ninguna de llevar a cabo un proyecto formativo de cierta prestancia en un modelo tan atomizado como el actual o en el marco de una cultura institucional tan marcadamente individualista. Desarrollar un proyecto implica algún eje común que potencie la continuidad y la integración de las actuaciones aisladas de cada agente formativo.

El trabajo en equipo supone pasar de “profesor de una clase o un grupo” (o varios, según la carga docente que nos corresponda) a “profesor de la institución”. Nuestra identidad profesional no se construye en torno al grupo al que atendemos a la materia que impartimos, sino en torno al Proyecto Formativo del que formamos parte» (Zabalza, 2002, p. 126).

Villar Angulo y Alegre proponen la posibilidad de crear un *coordinador pedagógico*, para evitar rupturas entre ciclos y niveles de un plan de formación. Esa figura de coordinación curricular universitaria velaría por los cri-

terios de división de las materias, estaría pendiente de la correcta temporalización y de la puesta en común de los resultados de las materias, sin perjuicio de la libertad de cátedra que corresponde a la enseñanza universitaria. En este sentido, un informe de autoevaluación de la titulación de Informática de la Universidad de Murcia (febrero de 2004) señala:

«En nuestra Facultad son frecuentes las quejas de los alumnos sobre que la carga real de trabajo práctico supera los créditos asignados a las asignaturas en el plan de estudios y ha sido preciso realizar un estudio al respecto. Esta situación es común a todas las titulaciones de ingeniería.

Con la introducción de los créditos ECTS parece evidente que el diseño de un plan de estudios deberá ir acompañado de un estudio de factibilidad en el que será necesario tener en cuenta el tiempo dedicado por el alumno tanto para asistir a clase, como para realizar trabajos, preparar exámenes, etc.».

Ambos autores señalan algunos aspectos en los que los profesores pueden coordinarse, propuestos por J. A. Centra, 1993. *Reflective faculty evaluation: enhancing teaching and determining faculty effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco:

1. Dominio del contenido de un curso.
2. Selección del contenido de una materia.
3. Organización de un curso.
4. Adecuación de los objetivos de un curso.
5. Adecuación de los materiales instructivos (lecturas, medios).
6. Adecuación de los instrumentos evaluativos (exámenes, tareas escritas, informes).
7. Adecuación de la metodología utilizada para enseñar áreas de contenido específico.
8. Compromiso con la enseñanza y preocupación por el aprendizaje estudiantil.
9. Rendimiento del estudiante, basado en la actuación en exámenes y proyectos.
10. Apoyo a los esfuerzos instructivos departamentales.

Y aún aterrizan algo más cuando dicen:

«La disposición metódica de coordinación se puede hacer estableciendo discusiones entre los profesores de la misma materia de los distintos grupos de un curso. Este pequeño grupo puede ampliar sus conclusiones a los profesores de todas las materias de un curso. Los profesores pueden trabajar en pequeños grupos formando subáreas dentro de un departamento: allí tratan temas o cuestiones que posteriormente se exponen al área o departamento para que sean tenidos en

cuenta por la comisión de docencia departamental. A pesar de que esta comisión —departamental, de facultad o de claustro— está limitada al tema de los conflictos y en particular a los ocasionados con la evaluación estudiantil, se le tiene que dar otra impronta: coordinación como herramienta de conocimiento y voz como vehículo de expresión de la intuición» (Villar Angulo, 2004, p. 79).

### 3. LA SITUACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS: REVISIÓN DE ALGUNOS DOCUMENTOS

Consideramos importante acudir a estos documentos con el fin de analizar su contenido, y conocer el tratamiento que se le da a la coordinación docente. A partir de este análisis propondremos algunas actuaciones de mejora. Haremos referencia a los tres documentos referenciales de la Universidad, que son:

1. Estatutos Generales, de 12 de febrero de 2004.
2. Reglamento General, de 23 de diciembre de 2003.
3. Proyecto Educativo, de 30 de marzo de 1998.

#### 3.1. LOS ESTATUTOS GENERALES

En cuanto a los Estatutos Generales de la Universidad, la coordinación de las enseñanzas sólo aparece como responsabilidad de los Departamentos; así se recoge en el artículo 38.1 que dice textualmente:

«Los Departamentos, como agrupaciones de disciplinas afines que guardan entre sí una especial relación científica, sirven a la planificación, *coordinación* y desarrollo de la investigación y *de la enseñanza* en las Facultades y Escuelas que constituyen la Universidad, con sujeción a las directrices generales establecidas por las mismas».

Estas funciones de coordinación, propias del Departamento, serán ejecutadas a través de su Director, tal y como se recoge en el artículo 42:

«Corresponde a los Directores de Departamento, bajo la dependencia del Decano de la Facultad o Director de la Escuela, *dirigir, garantizar y promover las funciones propias del mismo*, proponer, con la participación de los miembros del Departamento, los planes de actuación, y solicitar de los órganos competentes los medios personales y materiales necesarios».

Además, teniendo en cuenta que los Departamentos, por lo general, son facultativos, corresponderá a las Facultades y Escuelas organizar las ense-

ñanzas, no sólo en cuanto a sus planes de estudio, sino también a aspectos más específicos que son materia de coordinación, como son los métodos didácticos y los sistemas de evaluación. Así queda recogido en el artículo 49, apartado 1:

«Corresponde a las Facultades y Escuelas organizar, de acuerdo con estas directrices, las enseñanzas que imparten; elaborar sus planes de estudio y cursos de especialización y monográficos, teniendo en cuenta tanto la ordenación de los contenidos como la utilización de los métodos didácticos; establecer sistemas de evaluación y calificación».

Por tanto, la coordinación de la enseñanza es competencia de cada Facultad, a través de sus Departamentos y sus profesores. Ya que los Departamentos están constituidos por profesores y éstos son los agentes participantes de la coordinación de las enseñanzas, entendemos que entre sus obligaciones estará la referida a la coordinación. Por este motivo, acudimos al capítulo IV que hace referencia a los Derechos y Obligaciones del Profesorado, entendiendo que la coordinación es una responsabilidad más que tiene todo profesor de la Universidad. El artículo 74, apartado g), dice:

«Todos los profesores de la Universidad, en el marco de estos Estatutos y con arreglo a su categoría y función, están obligados:

g) A presentar cada año académico, en los respectivos Departamentos para su coordinación y publicación, los programas de las enseñanzas, así como sus proyectos y memorias de investigación, dentro de los plazos establecidos».

Este aspecto nos ha llamado la atención, pues parece que la acción de coordinar se reduce a la entrega de la programación, quedando supeditada a decisiones de otros, sin contar con su participación en el proceso. Por otro lado, entendemos que el mero hecho de depositar la programación no es garantía de que la coordinación se vaya a producir.

### 3.2. EL REGLAMENTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

El segundo documento analizado es el Reglamento General de la Universidad, aprobado por el Vice-Gran Canciller de la Universidad con fecha 11 de junio, y modificado con fecha 23 diciembre de 2003. Como se indica en las Disposiciones Finales de los Estatutos Generales, el Reglamento desarrollará los preceptos indicados en dichos Estatutos.

En este Reglamento General, aparece una figura no recogida en los Estatutos, la de Jefe de Estudios, y entre sus funciones está también de la coordinación de la enseñanza. Así, en el artículo 17, apartado 3-b) se dice:

«Serán funciones de los Jefes de Estudios:

*b)* *Coordinar*, en colaboración con los Departamentos implicados, las enseñanzas propias de la titulación o titulaciones a su cargo».

También es competencia de los Departamentos dicha tarea de coordinación, como se recoge en el artículo 32, apartado 4:

«Son funciones del Departamento:

- *Formular* los contenidos de la docencia, desarrollando y revisando los programas de enseñanza de las disciplinas propias de las áreas de conocimiento que lo constituyen, y su *coordinación*, de acuerdo con el Centro o Centros en las que éstas se imparten; y procurar mediante cursillos, seminarios o debates internos, la adecuación y permanente actualización científica y pedagógica de los miembros del Departamento».

Según se recoge en el artículo 36, apartado 4, será el Director de Departamento el encargado de:

*b)* Dirigir, organizar y promover las funciones y actividades propias del Departamento, constituyendo grupos de trabajo y coordinándolos».

Se sobreentiende que entre estas tareas se encuentra la de coordinación de los programas de las asignaturas de su Departamento, aunque no se explicita como tal en su articulado.

Por último, hemos querido conocer cuáles son las funciones y obligaciones del profesor como agente implicado en este proceso de coordinación y las orientaciones que sobre coordinación de programas se recogen en el Reglamento.

Según el artículo 72, apartado 1, son funciones del profesor con dedicación las siguientes:

«El quehacer universitario del profesorado implica la profesionalización de la vida en la Universidad, en la que el profesor tiene un lugar de trabajo, con múltiples funciones que enumera el artículo 61.2 de los Estatutos. En correspondencia con las que el artículo 74 prescribe como obligaciones de todos los profesores, según su categoría y dedicación:

*a)* La elaboración de ciencia a través de la investigación en el campo de la propia especialidad; la comunicación de los hallazgos a través de publicaciones, redes informáticas, ponencias y comunicaciones en reuniones científicas; y la participación en actividades promovidas por organismos oficiales nacionales e internacionales, Fundaciones y Universidades, para el desarrollo de la ciencia, las técnicas o las artes.

b) La tarea docente crítica y creadora, que además de la explicación de la disciplina y la evaluación del rendimiento de los alumnos, se estructura con otras exigencias, como preparación de material, documentación actualizada, acceso a bibliografía renovada y a fuentes de información científica reciente, reflexión sobre la eficacia de los métodos pedagógicos utilizados y otras. La docencia comprende la impartición de las clases, su preparación, exámenes y calificación de los alumnos, participación en tribunales y comisiones de evaluación y en programas de movilidad e intercambio de profesores con otras Universidades de España y del extranjero».

Además, el artículo 71, que regula las modalidades de dedicación de los profesores, concreta en su apartado 6 las actividades cotidianas del profesorado:

«Otras actividades a desarrollar por el profesorado durante su jornada, serán:

- el estudio y la preparación de clases;
- la atención a los alumnos, y
- el desempeño de las funciones de gestión, administración o representación en su Departamento, Centro o Universidad».

Por último, en cuanto a los deberes del profesorado, recogemos completo el artículo 83:

«Todos los profesores de la Universidad, de conformidad con sus Estatutos Generales y con este Reglamento, según su categoría, dedicación y funciones, están sujetos a los siguientes deberes:

a) Colaborar lealmente en la realización del proyecto educativo de la Universidad, como se define en el Título Preliminar de los Estatutos, aceptando su peculiar naturaleza y sus fines.

b) Trabajar asiduamente, integrado en todo lo posible en los equipos de trabajo constituidos en su Departamento o Centro, en el perfeccionamiento y permanente actualización del conocimiento de su disciplina, en el estudio, la investigación, la presencia activa en foros y congresos y reuniones propias de su área de conocimiento y en la preparación de publicaciones científicas, buscando en todo caso la calidad.

c) Desarrollar las tareas docentes y de investigación que tenga encomendadas y colaborar en la formación humana y profesional de los alumnos y someter a evaluación periódica los resultados.

d) Permanecer en la Universidad durante el tiempo que corresponda a su respectiva dedicación, de modo que el horario concreto de su permanencia sea públicamente notificado al comienzo de cada año académico; y asistir a los actos académicos que con este carácter se celebren en la Universidad, o, en su caso, en su Facultad o Escuela.

e) Asumir cuantos cargos o responsabilidades administrativas, de gestión o de representación para los que, de conformidad con los Esta-

tutos, hayan sido designados o elegidos y poner la debida diligencia en su desempeño; asistir a las reuniones para las que sean debidamente convocados y formar parte de las comisiones y tribunales para los que sean nombrados.

f) Integrarse en el proyecto común de la Universidad, aceptando, si no se opone causa grave, la movilidad dentro de sus Centros para el cumplimiento total o parcial de su dedicación a la Universidad en otras Facultades, Escuelas, Institutos, Departamentos así como la impartición de otras asignaturas siempre que correspondan a la misma área de conocimiento.

g) Poner al comienzo de cada año académico a disposición del Departamento y del Centro, conforme al calendario establecido para ello por la Junta de Gobierno, su plan de actuaciones durante el curso y el programa, o programas de las asignaturas que hayan de explicar con la bibliografía mínima necesaria para prepararlo o su actualización; *los programas serán aprobados y coordinados* por el Departamento.

h) Redactar y presentar en el Departamento al final de cada curso Memoria de las actuaciones realizadas, conforme al formulario oficial.

i) Respetar el patrimonio de la Universidad y contribuir a la conservación y al buen funcionamiento de los servicios e instalaciones.

j) Observar una presentación y conducta acorde con la dignidad y deber de ejemplaridad exigida por la convivencia en la comunidad universitaria y que es propia de la función educadora que todo profesor tiene encomendada».

Como hemos señalado anteriormente, para que exista una coordinación eficaz se han de tener presentes dos de sus características: una, que la coordinación se realiza entre personas y, segunda, que ha de ser intencionada, es decir, planificada, dirigida y liderada.

Entendemos que, si bien respecto a la coordinación de los programas queda claro de quién es responsabilidad, quizá se echa en falta el cómo se ha de realizar. También consideramos que tanto los Estatutos como el Reglamento potencian un perfil de profesor universitario excesivamente centrado en sí mismo y en su responsabilidad individual, pero ambos documentos carecen de alusiones más concretas al trabajo con otros colegas, a la colaboración entre miembros del Departamento, a compartir información y a propiciar espacios de encuentro y reflexión para la coordinación de las actividades docentes.

Los Estatutos y el Reglamento General son documentos institucionales que regulan las relaciones entre todos los miembros de la Comunidad Universitaria. Su desarrollo modela y configura unas maneras de hacer y de actuar propias de la Universidad, convirtiéndolas en algo habitual y cotidiano. Si, por necesidades de adaptación a los cambios, estos hábitos ya no son válidos, uno de los caminos que puede contribuir a favorecer este cam-

bio es el de la adaptación y revisión de dichos documentos a los nuevos escenarios.

### 3.3. EL PROYECTO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD

Por último, vamos a revisar el tercer documento institucional citado al principio: el Proyecto Educativo de la Universidad. De él destacamos los siguientes apartados:

#### «1. ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN LA FORMACIÓN SUPERIOR

La calidad de la formación se puede entender como la calidad del estudiante que resulta del proceso de enseñanza y aprendizaje, proceso en el que este último tendrá que ir desplazando progresivamente a aquella otra. Podríamos decir que la calidad de la enseñanza se refleja en la calidad del enseñado. En esta calidad influyen muchas variables, comenzando por el mismo estudiante que cada vez ha de ser más responsable de su propio aprendizaje pues él es el principal artífice de su propia formación. Sin embargo, una variable muy importante es la calidad del profesor, no solamente en relación con su formación profesional y científica, sino también en lo que se refiere a sus habilidades docentes y a sus actitudes y cualidades humanas. La calidad del aprendizaje del alumno depende en buena medida de cómo estudia y de cómo trabaja (no solamente de qué estudia), que a su vez depende de la habilidad docente del profesor y de su capacidad de guía y tutor. Estas habilidades, verdaderamente complejas, constituyen una parte importante de la cualificación profesional de los profesores universitarios y se ponen en práctica en momentos y contextos diferentes.

#### 1.1. Programación y coordinación

1.1.1. A partir de los objetivos generales de la titulación y del correspondiente plan de estudios así como del perfil del titulado que se quiere formar, que han de estar muy bien definidos, el profesor de una asignatura, en el seno del departamento o área de conocimiento, debe hacer explícitos cuatro aspectos fundamentales:

- a) Los objetivos que desea que los estudiantes alcancen:
  - en qué se van a modificar las capacidades actuales de sus alumnos por el hecho de cursar la asignatura;
  - cuáles son sus prioridades y, en función de ellas, qué metas se propone;
  - qué parte de tales metas, en su caso, considera irrenunciables o básicas y deben ser alcanzadas por todos los alumnos, y
  - qué partes podrían considerarse opcionales o de excelencia.

b) Los bloques de programa y el contenido de los temas que integran esos bloques. La organización interna de estos contenidos permitirá disponer de un criterio para tomar decisiones de ampliar o, en caso necesario, recortar contenidos, para ajustar la materia al desarrollo del curso, al aprendizaje de los estudiantes y al tiempo disponible.

c) El calendario de desarrollo del curso, la metodología de enseñanza y aprendizaje y los materiales: libros de consulta, materiales complementarios, prácticas, actividades fuera del aula que se van a emplear.

d) Los criterios de evaluación: en qué medida, para superar la asignatura, determinados objetivos y contenidos tienen que ser alcanzados por los estudiantes, tanto para poder proseguir después otras materias posteriores como para ejercer con eficacia las capacidades que se desarrollan con el aprendizaje de la asignatura en cuestión.

Esto lleva hacia la conveniencia de elaborar un programa de la asignatura que sea algo más que una lista de temas a presentar tanto a otros colegas como al Decano o Director, y que contenga una distribución de tiempos y algunas previsiones de evaluación.

1.1.2. Además, son muy importantes los aspectos de *coordinación*:

- tanto la coordinación vertical, que se refiere a la progresión de los estudios a lo largo de la carrera y que es responsabilidad del Jefe de Estudios de la titulación y de los departamentos y áreas de conocimiento,
- y la necesaria homogeneidad del desarrollo de aquellas asignaturas idénticas que se dan por distintos profesores en distintos grupos y cuya responsabilidad corresponde al departamento o área de conocimiento. Asimismo el departamento o área de conocimiento deben ser competentes para llegar a acuerdos entre el profesorado en lo que se refiere al uso de materiales didácticos y a la organización y desarrollo de las pruebas de evaluación. Las normas de funcionamiento de las asignaturas de cada departamento deben estar claramente establecidas y deben figurar en los programas los cuales han de estar publicados a tiempo,
- como la coordinación horizontal, que se refiere al curso o al grupo de alumnos y en la que necesariamente tendrá que intervenir también el tutor o coordinador de cada curso».

Como puede comprobarse, realmente es el documento referencial sobre la coordinación docente en la Universidad. Incluso propone dos tipos de coordinación necesarias y complementarias, la coordinación vertical, entre todos los profesores de una misma titulación, y la horizontal, la que se produce entre el profesorado de un mismo curso o grupo de alumnos.

La primera, la vertical, es un tipo de coordinación apropiada para que sea liderada por los Directores de Departamento y Jefes de Estudios. Favorece el éxito de todo el plan de estudios de la titulación, proporciona a todos los profesores una visión de totalidad, permite conocer la contribución de una asignatura en el conjunto del plan de estudios y contribuye a favorecer actitudes de responsabilidad compartida con los resultados obtenidos.

La horizontal es también importante para el éxito de todo el plan de estudios y, en particular, para la mejor atención individualizada al alumno y el logro de su mayor rendimiento. Como indica el Proyecto Educativo, podría ser liderada por el tutor del curso.

Esta función del tutor supondría un cambio importante en los reglamentos, ya que actualmente está configurada desde el ámbito exclusivamente académico, y dentro de las funciones del profesor, mientras que no existe en el articulado referencia alguna más explícita al tutor de grupo. Recogemos a continuación la parte que hace referencia a las funciones de tutor, tomada del artículo 72 del Reglamento General:

«/.../ Las funciones del tutor se circunscriben al orden académico para hacer efectivo el derecho de los alumnos a la orientación educativa y profesional durante su permanencia en la Universidad mediante:

- el asesoramiento respecto de las materias obligatorias, optativas y complementarias a cursar y de los métodos de estudio y documentación;
- la información sobre sus capacidades, aptitudes y niveles de rendimiento alcanzado y sobre sus perspectivas de promoción profesional;
- el seguimiento de las circunstancias en que se desarrolla su actividad académica, como horas dedicadas al estudio, escolaridad efectiva, calificaciones, y
- la mediación entre las autoridades académicas y los alumnos, en orden a coordinar el ejercicio de los derechos y establecer el marco de cumplimiento de los deberes que les son propios.

d) El desempeño de funciones de gestión, administración o representación en Departamentos, Centros y Universidad y en Servicios Universitarios».

Y la coordinación de estos tutores correrá a cargo del Jefe de Estudios (art. 17, ap. 3, punto f), que aparece en los siguientes términos:

«Serán funciones de los Jefes de Estudios:

f) Coordinar a los tutores en la orientación y asistencia en los estudios de los alumnos de la titulación o titulación asignadas».

#### 4. PROPUESTAS PARA NUESTRA UNIVERSIDAD

La última parte de este documento hace algunas propuestas para sus primeros destinatarios: Decanos, Directores de Escuela, Jefes de Estudios y Directores de Departamento de nuestra Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Nos gustaría transmitirles algunas posibilidades que existen para organizar, poner en marcha y mejorar progresivamente la coordinación horizontal y vertical en cuestiones docentes.

Es muy probable que las situaciones y los puntos de partida sean diferentes en cada centro de nuestra Universidad, así que necesariamente hay que pensar que no se trata tanto de hablar de recomendaciones o de requisitos (o, al menos, no ahora ni en este texto), sino de criterios generales que en cada caso habrá que concretar de forma local y según los objetivos más o menos ambiciosos que cada equipo quiera plantearse.

##### 4.1. LA COORDINACIÓN DOCENTE EN EL PLAN DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

Desde hace algunos años, nuestra Universidad está inmersa en el Plan de la Calidad de las Universidades, cuyo objetivo es determinar, a través de procesos de autoevaluación y evaluaciones de expertos, puntos fuertes y áreas susceptibles de mejora según un modelo propio, aprobado por el Consejo de Universidades. De la documentación elaborada en el marco de este Plan, existe la *Guía de evaluación de la titulación* (versión 12/12/01), publicada por el Consejo de Universidades, y en la que se recogen todos los indicadores objeto de revisión y evaluación. El apartado (6.5) se dedica a establecer la orientación para la evaluación de la coordinación de la Enseñanza. Este apartado se recoge completo a continuación:

«Al margen de los diferentes modelos organizativos y órganos de gestión que pueden adoptarse o existir en cada Universidad en relación con la planificación de las enseñanzas de una titulación, es relevante que el Comité de Autoevaluación preste atención a una serie de aspectos procesuales que se ponen de manifiesto a partir del análisis de lo que sucede en las aulas y que refleja la fortaleza o la debilidad de los procedimientos utilizados para la coordinación de las actividades que conlleva la enseñanza universitaria.

El análisis de los siguientes aspectos puede constituir el núcleo central sobre los cuales trate el análisis y la valoración de este apartado:

- La funcionalidad del modelo organizativo establecido dentro de la titulación. La coordinación intradepartamental e interdepartamental.

- La coordinación horizontal (entre asignaturas de un mismo curso) y vertical (entre asignaturas de distintos cursos) para evitar repeticiones, solapamientos y ausencias significativas.
- La existencia de coordinadores de titulación, ciclo, curso y materia. Análisis de funciones y tareas.
- La implicación de las comisiones de docencia del Centro y de los Departamentos en la planificación, coordinación y supervisión de las actividades académicas relativas a la titulación.
- Los procedimientos de información y comunicación interna establecidos en el ámbito de la titulación.
- Si las relaciones entre los diversos miembros de la titulación favorecen la creación de un clima positivo».

En este modelo de Calidad no se tienen en cuenta de manera aislada los resultados que obtiene la Universidad a través de sus diferentes titulaciones, sino que éstos son consecuencia de los procesos internos que se realizan. Por tanto, los niveles de Excelencia de cada titulación dependen, según el modelo de Plan de Calidad de la Universidad, de cómo se esté haciendo el trabajo en diferentes ámbitos de actuación. Uno de ellos es la coordinación, considerada clave entre los elementos contemplados como determinantes de éxito.

#### 4.2. AJUSTES EN EL REGLAMENTO

A la vista del análisis que hemos hecho en las páginas anteriores se pueden considerar los ajustes siguientes:

4.2.1. Existencia del tutor de grupo. Proponemos crear la figura del tutor de grupo/clase, responsable de todos los alumnos asignados a un grupo. Entre sus misiones estaría la de llevar a cabo el Plan de acción tutorial. En dicho plan se contemplarían acciones de coordinación con los profesores que imparten clase en el mismo grupo de alumnos, con el propósito fundamental de mejorar la actuación del equipo docente y tomar decisiones conjuntas que tengan impacto positivo en los alumnos del grupo. Cabe pensar que además tendrá que haber una coordinación horizontal entre los tutores de un mismo curso (cuando hay varios grupos) y, en todo caso, una coordinación vertical del plan de acción tutorial a lo largo de todos los cursos de una titulación. Queda por determinar si una coordinación de los tutores debería recaer en una figura de «coordinador de tutores» o es una función que debe desarrollar el Jefe de Estudios. Hay otro informe sobre «acción tutorial en la Universidad» que desarrolla con detalle estas cuestiones y que presenta, por ejemplo, otros modelos de tutor, como el tutor personal, al que un alumno es asignado cuando accede a una Facultad o Escuela. Estas opciones deben ser estudiadas y debatidas.

4.2.2. Considerar al Proyecto Educativo como un documento de referencia para toda la Universidad. Destacamos que de los tres documentos institucionales analizados, es el Proyecto Educativo el de menor rango, si tenemos en cuenta la estructura orgánica de la Universidad que lo ha aprobado<sup>2</sup>. Sólo este hecho puede mermar el poder y el nivel que ha de poseer un documento de este tipo, relegándolo al último lugar de los existentes, cuando debería ser el documento institucional de referencia para la actividad docente en toda la Universidad.

Proponemos, por tanto, convertir al Proyecto Educativo en el documento institucional que une a todos y orienta la elaboración de, al menos, el Reglamento General de la Universidad.

4.2.3. Crear mecanismos que fomenten y potencien acciones de coordinación en los Planes institucionales. En este sentido, consideramos primordial sistematizar la coordinación docente, proponer criterios y diseñar mecanismos de actuación que indiquen el cómo de la coordinación que se quiere, de acuerdo con las orientaciones que se han expuesto en apartados anteriores. Pero no basta con documentar algunos procesos que establezcan las pautas de actuación, sino que, además, debería reflejarse en los documentos institucionales correspondientes el modelo de coordinación que desea implantar la Universidad, y asignar sus correspondientes responsabilidades para que la coordinación se ejecute en los niveles de eficacia y eficiencia deseados.

#### 4.3. SENSIBILIZACIÓN AL EQUIPO DOCENTE

Conseguir materializar la coordinación y generalizarla en todos los niveles de la Universidad no es un acto aislado, no es algo que sucede de hoy para mañana, sino que forma parte de todo un proceso que lleva tiempo y requiere de una buena planificación.

Una de las fases más importante es la de sensibilización al equipo docente. Es la primera de todo el proceso y en ella se ha de ejecutar un conjunto de estrategias que deben ir siempre orientadas a crear la necesidad del cambio y a animar a los profesores a cambiar las formas de trabajar ya adquiridas, adaptándolas a las nuevas necesidades.

Este cambio debe ser impulsado por las personas que tienen funciones de responsabilidad en la Universidad, desde el Rector como máximo dinamizador de los cambios, pasando por el resto de estructuras intermedias: Decanos, Jefes de Estudios y Directores de Departamento.

---

<sup>2</sup> *Estatutos Generales*, aprobados por la Santa Sede. *Reglamento General*, aprobado por el Vice-Gran Canciller. *Proyecto Educativo*, aprobado por la Junta de Gobierno.

Es, por tanto, fundamental que las autoridades académicas planifiquen la mejora de la coordinación docente, estableciendo los cauces y procesos adecuados para ello, proporcionando herramientas, reconociendo el trabajo bien hecho y propiciando espacios para la reflexión y la toma de decisiones participativas.

#### 4.4. FORMACIÓN ESPECÍFICA

Los cambios en los planes de estudio y, en particular, la introducción de los créditos del ECTS van a tener múltiples consecuencias en la actividad docente. Ya hemos visto más arriba que los alumnos se quejan con frecuencia de que la carga real de trabajo supera los créditos asignados a las asignaturas en el plan de estudios. Esto suele suceder en los trabajos prácticos que, por ejemplo, son habituales en las titulaciones de ingeniería.

Como hemos señalado, con la introducción de los créditos ECTS parece evidente que el diseño de un plan de estudios deberá ir acompañado de un estudio de factibilidad en el que será necesario tener en cuenta el tiempo dedicado por el alumno tanto para asistir a clase, como para realizar trabajos, preparar exámenes, usar la plataforma *on line*, participar en investigaciones, hacer prácticas, participar en seminarios o grupos de discusión, etc.

Para mirar hacia delante proponemos revisar las *Competencias* analizadas en el *Proyecto Tuning* para la convergencia europea. Aunque se trabaja con una lista de treinta, vamos a señalar aquí las diez más importantes en opinión de empleadores y antiguos alumnos, precedidas de un ejemplo que nos hará reflexionar: los *conocimientos generales básicos sobre el área de estudio* ocupan el primer lugar en importancia para los docentes universitarios, pero solamente el puesto número 12 para los antiguos alumnos y para los empleadores.

Aquí están las diez más importantes. ¿Son actualmente las más desarrolladas en nuestra docencia universitaria?:

1. Capacidad de análisis y síntesis.
2. Capacidad para aprender.
3. Resolución de problemas.
4. Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica.
5. Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
6. Preocupación por la calidad.
7. Habilidades de gestión de la información (habilidad para buscar y analizar información procedente de fuentes diversas).
8. Capacidad para trabajar de forma autónoma.
9. Trabajo en equipo.
10. Capacidad de organización y planificación.

## REFERENCIAS

- BIGGS, J. (2004): *Calidad del aprendizaje universitario*, Narcea, Madrid. [Orig. en inglés, 1999.]
- BROWN, G., y ATKINS, M. (1988): *Effective teaching in higher education*, Routledge, Londres.
- UPCO (1998): *Proyecto Educativo*, aprobado por Junta de Gobierno el 30 de marzo. Disponible en la *web* de la Universidad.
- (2003): *Reglamento General*, aprobado por el Vice-Gran Canciller de la Universidad con fecha 11 de julio de 2002, y modificado con fecha 23 de diciembre de 2003. Disponible en la *web* de la Universidad.
- (2004): *Estatutos Generales*, aprobados por Decreto de la Santa Sede el 12 de febrero de 2004. Disponible en la *web* de la Universidad.
- VILLA, A. (2003): *Un modelo de enseñanza y aprendizaje para la innovación y la convergencia europea*, Seminario Internacional: Orientaciones pedagógicas para la convergencia europea en educación superior, 9-11 de julio, Deusto.
- VILLAR ANGULO, L. M., y ALEGRE, O. M. (2004): *Manual para la excelencia en la enseñanza superior*, McGraw Hill, Madrid.
- ZABALZA, M. Á. (2002): *La enseñanza Universitaria. El escenario y sus protagonistas*, Narcea, Madrid.
- (2003): *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*, Narcea, Madrid.

[Aprobado para su publicación en marzo de 2006]