

Prefacio

La universidad ha cambiado de forma evidente en las últimas décadas. Los cambios producidos en la esfera social (estratificación), económica (crisis y liberalismo), cultural (generalización de la enseñanza), de mercado (globalización), de gestión (calidad y eficacia), demográfico (descenso masivo de la población en edad escolar) y los importantes avances y oportunidades que proporcionan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) han abocado a la institución universitaria a un irreversible proceso de cambio al que debe adaptarse mediante decisiones de orden político a la vez que técnico. La universidad, que cuenta su evolución en siglos de historia, está pasando por un proceso de renovación, adaptación y cambio en las últimas décadas como nunca antes, desde las reformas estructurales de Humboltz, había conocido.

Este proceso holístico, no sectorial, supone la relectura de innumerables variables en el seno de la Universidad: financiación, funciones, calidad de la enseñanza, planes de estudio, investigación y desarrollo, docencia y profesorado, metodologías docentes, acceso y permanencia, administración, servicios, estructuras y recursos, relaciones y, modelos y formas de gobierno institucional. A primera vista, la magnitud del proceso puede sorprender, ya que la Universidad se ha caracterizado históricamente por su acomodación, su anquilosamiento institucional, la lentitud de sus cambios, la rigidez de sus estructuras y la acusada falta para dar respuesta rápida y eficiente a las necesidades laborales y sociales. Aunque lo que sí es cierto es que está respondiendo de manera decidida dentro de sus actuales posibilidades de maniobra (Castro, 2002; Castro y Tomàs, 2010).

Sorprende la credibilidad que todos los sistemas educativos siguen depositando en la Universidad aunque se despierten posibles recelos por los profundos cambios. En la sociedad actual la enseñanza universitaria es a la vez uno de los motores del desarrollo económico y uno de los motores que permiten la formación a lo largo de toda la vida (Delors, 1996: 116) convirtiéndose así, en garante de la igualdad de oportunidades, el desarrollo científico y tecnológico, la creación y difusión del conocimiento en todas sus acepciones y la formación necesaria para el acceso al mundo laboral.

«Así pues, los sistemas de educación superior deberían aumentar su capacidad para vivir en medio de la incertidumbre, para transformarse y provocar el cambio, para atender las necesidades sociales y fomentar la solidaridad y la igualdad; preservar y ejercer el rigor y la originalidad científicos con espíritu imparcial por ser requisito previo para alcanzar y mantener un nivel indispensable de calidad; y colocar a los estudiantes en el primer plano de sus preocupaciones en la perspectiva de una educación a lo largo de toda la vida a fin que se puedan integrar plenamente en la sociedad mundial del conocimiento. Por consiguiente, la institución universitaria dado que tiene que hacer frente a importantes desafíos, ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante».
(Unesco; 1988: 1-3).

La investigación y la teoría sobre las organizaciones educativas han estado ensayando en las últimas décadas nuevos conceptos y visiones que, por un lado, muestren la especificidad de éstas dentro del marco general de las organizaciones formales y, por otro, ayuden a configurar un marco adecuado para la acción organizativa en cualquiera de sus modalidades: la acción directiva, la innovación, la evaluación, la planificación, la coordinación, etc. Sin embargo la Universidad, como organización educativa ha quedado al margen de este esfuerzo teórico de clarificación y de análisis (Sánchez, López, Mayor, y otros; 2004: 803).

Una de las variables organizativas de la institución universitaria que con mayor claridad manifiesta estos cambios y el consiguiente proceso de adaptación son los órganos unipersonales territoriales de gestión académica (Decanos o Directores de Escuela y Jefes de Departamento). Si propusiéramos un estudio evolutivo que caracterizara los sistemas y procesos de gestión y gobierno universitario, los rasgos de lo que podríamos denominar la universidad tradicional, serían muy distintos de los que en la actualidad la caracterizan. Algunas aportaciones revelan la complejidad y magnitud de tales cambios, como por ejemplo Morin (1998), Michavila y Calvo (1998), González (1999), Hanna (2002), Armengol y Castro (2004) y Tomas (2009 y 2010) que describen las variables de ese proceso de cambio, sus causas, consecuencias y los factores que lo contextualizan. Las variables de cambio se producen tanto en las variables contextuales como en las estrictamente organizativas: finalidades, estructuras y modelo relacional.

En la siguiente tabla se comparan los cambios a los que aludíamos más arriba en el ámbito de la gestión universitaria.

Debemos advertir que este tipo de taxonomías y encuadres tienen un carácter más didáctico que académico; es decir, se usan para facilitar la presentación de las ideas en el texto y no como constructos absolutos. Ciertamente deberíamos hacer un esfuerzo por contextualizar más específicamente tales variables, pues es bien seguro que las que ahora presentamos se han manifestado de muy distinta manera en los contextos de cada centro universitario.

El modelo de la gestión universitaria actual tiene pocas referencias de momentos y contextos anteriores. Los diversos informes encargados por diferentes estados europeos sobre el diagnóstico de su sistema universitario (Attali, Dearing, Bricall, etc.) apuntan como factores generadores de ese proceso de cambio a variables como la globalización, los avances en las telecomunicaciones y la sociedad

Tabla I. Variables de cambio en la gestión universitaria

Gestión de la Universidad española hasta el s. XX	Gestión de la Universidad española del s. XXI
Contexto y Sistema	
Entorno estable	Entorno impredecible. Cambios constantes
No competitividad	Mucha competencia
Uniformidad del sistema Universitario	Sistema universitario muy plural
Modelo administrativo centralizado	Desarrollo de la Autonomía Institucional
Finalidades	
Objetivos unívocos	Objetivos plurales
Básicamente docente	También investigador
Estructura	
Enfoque vertical	Enfoque tecnópolis
Estructura administrativa vertical y sencilla	Ingeniería gerencial
Reparto de funciones y responsabilidades claro	Funciones solapadas de difícil distribución
Carrera docente planificada y previsible	Promoción docente externalizada
Modelo financiero principal de carácter público	Varias fuentes financieras. Ligadas a resultados
Sistema relacional	
Universidad autárquica	Universidad abierta al entorno
Poca coordinación externa	Importancia de la coordinación externa
Cultura dominante de tipo balcanizada	Cultura que fomenta la colaboración
Universidad local	Internacionalización (Europeísmo)
Funciones organizativas	
Control burocrático	Accountability. Contrato programa.
Mantenimiento, inmovilismo	Innovación constante
Gestión institucional predecible, pautada	Complejidad en las funciones organizativas: planificación, ejecución, toma de decisiones, distribución de tareas y evaluación.

de la información, el desarrollo de la actividad económica y la crisis financiera, los logros socioculturales y los condicionantes de la sociedad de la formación y el conocimiento. Además de éstos causantes debemos mencionar como variables de orden más específico del contexto universitario: los procesos de convergencia y su internacionalización, el cambio en el contexto normativo-administrativo, la universalización de la enseñanza superior, la complejidad del sistema y la pérdida de la universidad del monopolio en la educación superior.

El interés por el gobierno de la universidad no es reciente aunque sí determinados planteamientos y argumentos aparecidos en los últimos años. Jiménez

Remedios, se preguntaba cómo hacer que los directivos de la función docente, responsables de gerenciar con eficiencia la óptima prestación del servicio educacional, evolucionen hacia unos estilos de liderazgo y unas habilidades gerenciales idóneas para conducir equipos de profesionales en el mundo de la docencia. Y a renglón seguido seguía interrogándose: «¿es la vocación por la docencia coincidente con la vocación de la gestión o, más estrictamente por la gerencia?» (1996: 6). Por su parte Torres (1998: 817) además ponía el acento sobre tres cuestiones básicas: por un lado el modelo de elección democrático de rectores, decanos y directores de centros y departamentos; por otro, que la «cantera» para los órganos de gobierno es el propio personal docente y; finalmente, la eventualidad del cargo. La selección de los docentes para ostentar cargos de gestión está generalmente vinculada a la micropolítica, a las relaciones personales e ideológicas predominando en muchas ocasiones estructuras de gobierno afines al partido político en el poder, lo que en principio puede generar sometimientos y falta de espíritu crítico en la institución. Se produce en definitiva, una estrecha relación entre poder y liderazgo.

Igualmente, Cano (2001) sostiene que las funciones del profesor universitario se representan en un triángulo en cuyo tercer vértice se incluye la gestión de la institución, aunque esta está poco definida debido a la falta de formación específica, la poca motivación para su desempeño y la gran cantidad de tiempo que requiere y que puede suponer un malogro para la carrera docente e investigadora. El profesor Jaime Oliver ahonda en esa misma línea y afirma:

Para conseguir que la universidad se convierta en una organización que aprende es necesario diseñar e implementar planes de formación institucionalizados en organización y gestión para toda la comunidad universitaria, especialmente, para los responsables de las áreas de gestión. La actual situación es fruto del desconocimiento de la trascendencia de la gestión institucional como artífice del propio éxito institucional (2000: 2961).

En otro momento comentábamos (Tomàs, Armengol y Castro 2002) sobre la importancia de la profesionalización de algunos aspectos de la gestión universitaria al evidenciar las respuestas de los expertos por ellos entrevistados en su investigación:

«Ciertos cargos deben ser ocupados por expertos en gestión institucional ya que no parece adecuado que los académicos se encarguen de la gestión de la vida universitaria. A este respecto señala uno de los expertos: Se debía fomentar o establecer una gestión profesionalizada de la universidad en los asuntos económicos y organizacionales». (Tomàs, Armengol y Castro; 2002: 9).

Otro aspecto nuclear de la temática abordada es la importancia de la formación inicial del profesorado en las áreas de gestión institucional. En esa línea Mentado y Gómez sostienen que:

Entre los aspectos negativos del cargo están: el aprendizaje de cómo funcionan las cosas es muy lento porque no hay un manual de usuario, se aprende por ensayo error, la universidad es una máquina antigua y lenta, demasiado estrés por la carga de trabajo, poco tiempo para dedicarse a las tareas de docencia e investigación, escaso reconocimiento externo, no poder solventar todos los desajustes que se presentan, escaso tiempo, agenda inestable, etc. (Mentado y Gómez, 2002: 882).

Se perfila con claridad la figura del profesor universitario como un profesional que debe atender diferentes ámbitos de funciones bien diferentes: una la docencia como esencia de su quehacer profesional; otra la investigación como sistema de actualización, formación y promoción general del conocimiento científico y didáctico y, finalmente, la gestión institucional como respuesta al modelo organizativo y de gobierno vigente en nuestro contexto geopolítico. Finalmente, está emergiendo con fuerza la transferencia a la sociedad. Así pues el brete está servido: los profesores universitarios deben ocupar cargos en el gobierno y la gestión institucional pese a no contar con una preparación o formación específica para esa función, a pesar de ello, las responsabilidades de la dirección de centros y departamentos juega un papel estratégico en el éxito de la misión universitaria.

La Universidad como contexto

El profesor Michavila (1998: 21) inicia una de sus obras más representativas con una cita de Giner de los Ríos (1902: 45), que dice: «El concepto de Universidad no es una idea absoluta que pueda especulativamente construirse; un factor eterno, indispensable, de la vida social, sino un concepto histórico. Sólo apelando a la historia cabe, pues, definirlo». La reflexión la subscribimos tácitamente resaltando por un lado, la ecuanimidad de tal descripción en la coyuntura del momento histórico en que fue formulada —principios del siglo veinte— ; por otro, su actual vigencia e importancia más de un siglo después.

Durante la conferencia inaugural de las III Jornadas Andaluzas de Calidad en la Universidad organizadas por el ICE de la Universidad de Sevilla, en marzo de 2002, el profesor Galán de la Universidad de Cádiz, defendía que la universidad había tenido desde sus orígenes una misión que desempeñar, capaz de adaptarse a cada uno de los contextos y momentos históricos por los que había pasado, motivo que le había permitido su supervivencia institucional. Estamos pues ante una organización histórica (con casi 600 años), cada vez más universal («a finales de los años noventa en prácticamente todos los países existía un establecimiento de educación superior» Unesco (1998: 73), y con una misión esencial para el desarrollo de las personas, las comunidades y el conocimiento humano, pero con la vocación de adaptarse al contexto en el que le toca desarrollar su función; esa capacidad de adaptación para desempeñar la misión encomendada es la garantía de su supervivencia.

De esta manera parece oportuno al hilo de lo que apunta el Informe Universidad 2000, destacar que la universidad persigue el enriquecimiento intelectual, moral y material de la sociedad a través de la formación de sus ciudadanos, la realización de tareas de investigación y la ampliación del conocimiento humanístico y científico. Esa importante misión históricamente encomendada a la Universidad, se convierte hoy en trascendental, al haber delegado la sociedad en la universidad el tránsito, captación y liderazgo de ésta hacia la sociedad del aprendizaje y el conocimiento.

En esta línea argumental, cuando hablamos de la relación entre universidad y sociedad, entre otras dimensiones, debemos incluir la acomodación que realiza aquella a las nuevas circunstancias de su entorno (social, cultural, económico,

educativo, etc.). Esta capacidad de adaptación al medio, que en términos psicológicos sería comparable a la inteligencia como actividad y como entidad (Bolívar, 2000), hace de la universidad una institución con un enorme potencial (y necesidad) de desarrollo institucional.

1.1. El contexto general donde se desarrolla la Universidad

La Universidad genera la imagen colectiva de institución poco susceptible a los procesos de cambio. Un análisis transversal y multidimensional de cualquier institución secular pondría de manifiesto *a priori* una larga letanía de modificaciones, reajustes, innovaciones y cambios a lo largo de su dilatada historia. No aparece tanto así en la institución universitaria. Se dice de manera caricaturizada que si alguien regresara de la Edad Media a nuestra contemporaneidad sólo se vería identificado con la institución universitaria; alegando que otras tan ilustres como ésta no han sobrevivido indemnes al paso de los siglos: la iglesia, las monarquías o la propia institución de la familia tradicional. Debemos reconocer que durante los siglos en los que cuenta su historia la universidad, se han acometido cambios trascendentales como la incorporación de los estudios *humanitatis* en la Edad Media, la profunda reestructuración promovida por Humboldt en 1809, la incorporación de estudios de tipo técnico como respuesta a los cambios promovidos por la Revolución Industrial y, ahora entre el presente y el futuro, la irrupción de los métodos de enseñanza virtual y los reajustes que la convergencia europea concretada en la Declaración de Bolonia plantean (Bricall, 2000).

Resulta curioso analizar de qué manera esos cambios no son en absoluto reconocidos o valorados especialmente ni por la sociedad en general ni por la comunidad universitaria particularmente, que siguen percibiendo a ésta como una institución anclada en el pasado, sin conexión con la realidad del presente y sin visos de mirar hacia los retos del futuro. A esta imagen más o menos generalizable ha contribuido de manera directa la herencia de ciertos tipos de manifestaciones culturales, ritos y símbolos, la falta de una verdadera autonomía institucional, la propia historia de cada institución, su precaria financiación, las ingerencias externas y la rémora de ciertas prácticas no siempre mayoritarias pero sí muy visibles.

Tanto es así que no son pocas las referencias a la necesidad de la universidad actual para liderar actuaciones, proponer nuevos procesos y aportar soluciones que permitan una sociedad mejor (Benedito, Ferrer y Ferreres, 1995; Laporta y LLadonosa, 1999; González, 1999; etc.). Las voces críticas apuntan que la universidad no puede vivir por más tiempo con la mirada puesta en su dilatado pasado, sino que debe tener la vista puesta en el futuro si quiere sobrevivir en esta era de profundas transformaciones y ser referente social, científico y humano.

Estamos en un mundo donde los recursos cognitivos pasan por delante de los recursos materiales como factores de desarrollo; por lo que la importancia de la educación superior en ese contexto sólo podrá aumentar. Podemos afirmar que

si estamos en una sociedad caracterizada por la información, la comunicación y el aprendizaje, y las universidades, son centros de creación, difusión y crítica del conocimiento, las universidades están hoy en posesión de la clave del éxito, y no sólo para sobrevivir en la nueva era, sino para ayudar al resto de la sociedad a adaptarse a los nuevos retos y las nuevas demandas; cumpliendo así con su cometido y responsabilidad social (Castro, 2002).

Si existe alguna variable lo suficientemente evidente para definir la época en la que nos ha tocado vivir seguro que coincidiríamos mayoritariamente en que es la de los profundos y vertiginosos cambios. Cambios que afectan a las estructuras y superestructuras que sustentan nuestra sociedad, e incluso, nuestra civilización y, a los que el contexto universitario, tampoco ha escapado. Se manifiestan fuerzas poderosas que apuntan hacia el cambio en la universidad, tanto en su estructura como en su función social tal y como apunta Rué (2004 b: 168).

Todos estos cambios afectan de una forma directa a la universidad. En ocasiones ponen en tela de juicio su función y misión en la sociedad actual, en otras la obligan a replantearse su estructuración o también aspectos de planificación y gestión institucional y, evidentemente, a plantearse acciones para «sobrevivir» a la vorágine del cambio.

Una perspectiva muy interesante de este análisis la plantean Majó y Marqués (2002: 22-29) al realizar un estudio sobre el nuevo perfil de la sociedad en torno a tres superestructuras (ver tabla 1 de la página siguiente).

A finales del siglo pasado los diferentes gobiernos con la intención de diseñar las nuevas políticas y estrategias de la universidad del siglo XXI encargaron informes de tipo diagnóstico a instituciones y académicos de reconocido prestigio. Aparecieron así en un periodo relativamente breve varios informes sobre el estado de los sistemas de educación superior de Francia (Informe Attali), Reino Unido (Dearing), España (Bricall), etc. El diagnóstico que se recoge en el informe español Informe Universidad 2 mil también subraya algunas de las variables de tipo estructural que mayormente inciden en la configuración de los nuevos escenarios y sistemas universitarios. Estas se manifiestan por la mayor fuerza con la que inciden en la vida de la universidad los procesos de globalización, así como la generalización de las TIC's, y la aparición de otros proveedores no universitarios de educación superior (las llamadas universidades corporativas y el espectacular desarrollo de los estudios terciarios no ligados necesariamente a la institución universitaria), que contribuyen a multiplicar la oferta clásica de la universidad. Por otro lado, la demanda cada vez menor por motivos, en el caso español, de la bajada demográfica, y la aparición de los Ciclos Formativos de Grado Superior, que entre otros aspectos genera una incipiente competitividad entre universidades ante la necesidad de captar alumnos, los cuales han pasado a ser un «bien escaso» como señala Albert, (1998).

En tercer lugar, la presión de un mercado laboral exigente que demanda trabajadores más capacitados, provistos de nuevas competencias y sobre todo con la capacidad de seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida, lo que genera nuevas responsabilidades a la universidad que debe velar por la empleabilidad efectiva de sus egresados.

Tabla I. Cambios que afectan a la universidad. (Adaptado de Majó y Marqués, 2002)

Aspectos Socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> a. Continuos avances científicos b. Redes de distribución de información de ámbito mundial c. Omnipresencia de los mass media d. Integración cultural e. El progreso está en función del uso de herramientas f. Mega ciudades g. Baja tasa de natalidad en los países desarrollados h. Nuevos modelos de familia i. Mayor presencia de la mujer en el mundo del trabajo j. Formación permanente k. Relativismo ideológico l. Disminución de la religiosidad
Aspectos Socioeconómicos	<ul style="list-style-type: none"> a. Desigualdades en el desarrollo b. Globalización económica c. Medios de comunicación d. Cambios en la producción e. Uso doméstico de las TIC's f. Incremento de las actividades virtuales g. Valor creciente de la información h. Economía de servicios i. Neoliberalismo económico j. Cambios en el mundo laboral k. Fenómenos de exclusión l. Fenómenos migratorios m. Conciencia medioambiental
Aspectos Políticos	<ul style="list-style-type: none"> a. Ruptura de los bloques políticos b. Peligros terroristas c. Consolidación de la democracia en occidente d. Tendencia a la creación de órganos supranacionales

A todo esto hay que añadir la presión social por la financiación con dinero público de las universidades, los retos de la llamada sociedad del conocimiento y, muy especialmente, en un momento como el actual, la convergencia hacia la creación de un espacio común en el campo de la educación superior (Hernanz; 2001: 100).

Siguiendo las cuatro dimensiones del cambio estructural del Informe Universidad 2000 (2000: 97) la situación se podría representar bajo el siguiente esquema:

Tabla 2. Dimensiones de cambio según el Informe Bricall (2000)

Globalización		Laboral
La aceleración de la internacionalización de las sociedades, de sus sistemas, estructuras y de sus economías.	Dimensiones Del Cambio	Transformación en el reparto de la actividad económica entre los distintos sectores de la economía y la consiguiente redistribución de la ocupación.
Tic' S		Universalización
La generación de nuevos avances científicos y, especialmente, la difusión de las nuevas tecnologías, singularmente las de la información y la comunicación.		El aumento del nivel de educación y la generalización de ésta como la base en las sociedades más avanzadas.

1.1.1. La Globalización

Vivimos en un mundo de fronteras débilmente identificadas donde se impone una cultura cada vez más homogénea y compartida por todas las civilizaciones y pueblos. Los diferentes sistemas siguen procesos de síntesis en los que las diferencias se diluyen rápidamente en aras de un modelo más global.

En este proceso han tenido mucho que ver las tecnologías de la información, la rapidez de las informaciones y la posibilidad de acceder de forma rápida a cualquier lugar del planeta de forma presencial o virtual.

En este sentido, los riesgos que apunta una sociedad globalizada son: la dificultad de construir patrones y modelos de identidad individual o social, la pérdida de referentes concretos y próximos, la dificultad de generar patrones de diferenciación, así, como la dificultad que se les presenta a los colectivos que no tienen posibilidad de acceder a los sistemas de creación y transmisión de la información y el conocimiento, el deterioro galopante del estado del bienestar, los incontrolables flujos inmigrantes, etc.

En el contexto globalizado del pensamiento único la universidad juega un papel fundamental: la libertad de pensamiento, la independencia de los académicos y la autonomía de la propia institución se dan de bruces con los postulados de una sociedad en la que todo pasa por unos tamices homogeneizadores. El objeto de desarrollo y difusión de las instituciones universitarias, el conocimiento, se ve altamente afectado por las tendencias mundializadoras, de extensión y universalización. Lo que obliga a decidir entre constantes paradojas y optar por posicionamientos que se ubican entre polos opuestos.

La universidad por un lado debe atender al doble juego de utilizar y aprovechar las plataformas existentes que le permiten una verdadera universalización del conocimiento sin silenciar una dura crítica sobre aquellas otras condiciones que le impiden un desarrollo armónico de sus funciones básicas: crear y difundir autónoma e independientemente el saber, o suponen una alienación de las personas o los colectivos.

Otra disyuntiva la plantea el valor de la interdependencia que se posiciona entre la configuración de una identidad cultural propia que identifica y distingue singularmente y, la necesidad de dependencia de otros para asegurar la competitividad y la subsistencia, y que obliga no sólo a aprender a trabajar en red y de una forma colaborativa, sino a un planteamiento uniforme y mucho más homogéneo.

Otro dilema lo plantea la denominada *aldea global* en términos de Mc Luhan (2006). Esta favorece el ideal de acercamiento y acceso al saber, aunque también, choca en la práctica con la vinculación existente entre los centros universitarios y el territorio específico que los acoge. La universidad que tradicionalmente ha jugado en los escenarios universal/local, debe administrar ahora perfectamente ambos escenarios, pues, lo mismo que le beneficia en determinados aspectos (universalización) puede generar su propia crisis al desvincularse de su realidad más inmediata (ausencia de territorialidad).

Debemos decir que la tensión generada no favorece la clarificación de las metas institucionales y de las estrategias para su consecución, y sólo podemos apuntar que la propia institución debe dotarse de espacios en los que reflexionar sobre el papel que debe jugar en una sociedad globalizada. Todo el planteamiento de la globalización ha tenido como aliado el prolijo desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información. Sin sus posibilidades y potencialidades algunos de los presupuestos de la globalización hubiesen tardado aún años o no se hubiesen manifestado con la intensidad con lo que hasta hoy lo han hecho. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) plantean una serie de retos que no afectan de forma exclusiva a la institución universitaria sino al conjunto de la sociedad actual. Las posibilidades y escenarios que dibujan abren una serie de nuevas perspectivas en las formas de comunicación, en la formación y en el desarrollo y gestión del conocimiento.

1.1.2. El impacto de las TIC

Las TIC's se han convertido en un verdadero revulsivo de y hacia el cambio para la institución universitaria que ha visto en ellas una herramienta potenciadora de la democratización, una mayor igualdad de oportunidades ante la información y el saber, mayores y mejores posibilidades en el intercambio comunicativo y la ruptura de las variables espacio, tiempo y realidad. Aunque no se deja deslumbrar por su posibilidades y le achaca una serie de puntos débiles como la desprotección, la manipulación, el celularismo de la información, la pasividad o el aislamiento, etc.

En cualquier caso y analizados los puntos fuertes y débiles de las herramientas que pone a nuestro alcance podemos decir que las Tic's han configurado un modelo de universidad diferente a la de hace apenas unas décadas.

Las TIC perfilan unas formas organizativas y de trabajo tan novedosas y de tal calado que se convierten en valores institucionales más o menos formales. Así no es de extrañar que recientes investigaciones sobre el uso de las nuevas tecnologías en la gestión universitaria incorporen el concepto de la denominada *e-competence*, que a su vez se adecua a una doble perspectiva: la individual y la institucional.