

LA EDUCACIÓN EN EL NUEVO MILENIO – GIPUZKOA 2020

1. INTRODUCCIÓN

- Elaborar un trabajo en relación al modelo de educación del nuevo milenio concretándolo para el territorio histórico de Gipuzkoa en el horizonte del 2020, además de tarea complicada es perfectamente inútil, pues es imposible predecir la evolución de nuestra sociedad en este período.
- Por otra parte, permanecer insensibles ante el cúmulo de acontecimientos y cambios que se vienen produciendo, anclados en nuestros criterios tradicionales, sin analizar las consecuencias que se derivan para el proceso educativo, es una actitud insensata y suicida, que dice muy poco de una sociedad responsable que encara con ilusión su futuro.
- Entre estos dos ámbitos de reflexión presentamos el presente trabajo que trata de analizar los principales fenómenos sociales actuales, que se recogen en múltiples estudios especializados, así como las consecuencias que se vislumbran para el proceso educativo, pero por encima de estos análisis, trata de llamar la atención sobre la necesidad de no limitarse a contemplar los acontecimientos, sino de asumir una actitud de protagonismo histórico que como sociedad consciente y como estamento educativo nos corresponde.
- En la misma misión definida para Mondragon Unibertsitatea se asume un “compromiso de transformación de la sociedad”. Esta actitud significa mucho más que adaptarse a los nuevos tiempos; exige provocar cambios señalando la dirección o por lo menos, orientar y conducir los cambios hacia la superación de los actuales desequilibrios sociales, basado en principios por los que se debe regir un justo y solidario orden social.
- Ya nadie duda de que nos enfrentamos a cambios sociales revolucionarios que van a conformar un NUEVO SISTEMA, un nuevo modelo de sociedad, desconocido y diferente del actual, con profundos cambios estructurales, que creará un nuevo equilibrio inestable y dinámico. En el apartado 2 de este trabajo señalaremos algunos de los factores que provocan el cambio.
- Las consecuencias de estos cambios en el modelo de educación, o mejor dicho, el posicionamiento educativo necesario para afrontar conscientemente estos cambios, requiere una profunda modificación estructural interna que responda a nuevos: contenidos educativos, objetivos, métodos y sistemas organizativos. Se trata de abordar una auténtica RECONVERSIÓN del **modelo educativo** para que, al igual que otras estructuras sociales, se enfrente a las exigencias de la nueva sociedad. En el apartado 3 analizaremos algunas de las consecuencias que se derivan y algunos de los cambios necesarios.
- Muchas veces se habla de cambios y de exigencias de la nueva sociedad pero se actúa con un doble rasero. Por una parte las declaraciones verbales nos sitúan en posiciones avanzadas, mientras que en nuestra actuación concreta nos limitamos a mantener nuestras posiciones tradicionales e incluso, ofreciendo profundas resistencias al cambio. En el apartado 4, hablaremos de las ACTITUDES ante el cambio.

- Una transformación social de la actual envergadura no se puede realizar dejando que cada persona o estamento se enfrente en solitario y en función de su mayor o menor sensibilidad. Es preciso configurar una “**voluntad compartida**” para afrontar los cambios, conscientes de que el estamento educativo no tiene exigencias económicas equiparables a las de las empresas productivas que le “saquen del mercado” si no responde a los parámetros de la competencia. La dimensión de Euskadi y en particular de Gipuzkoa, ofrecen un marco adecuado para conformar esa “**voluntad compartida**”, que ayude a evolucionar a todo el sistema.
- La proximidad y el conocimiento mutuo, la voluntad compartida, el entorno de la Comunidad Autónoma del País Vasco y de Gipuzkoa como territorio singular y la dimensión suficientemente importante y manejable, ofrecen un marco incomparable para iniciar procesos de cambio.
- El sector educativo está muy condicionado a la iniciativa pública y la actitud proclive de los estamentos públicos que cuenten con la colaboración decidida de todo el sistema, puede ayudar extraordinariamente a iniciar un importante proceso evolutivo. En el apartado 5 se proponen algunas ideas de actuación en esta materia que se ceñirán inicialmente al ámbito de la enseñanza superior.
- Por último, en el apartado 6, se realiza un breve resumen, a título de conclusión, del contenido del informe.
- Es preciso señalar que el presente trabajo no pretende ser un detallado análisis de los fenómenos sociales actuales. Hay muchos estudios de esa naturaleza que se pueden aportar como referencias bibliográficas perfectamente documentadas. Trata más bien de llamar la atención de las principales transformaciones de la actual sociedad y de movilizar las voluntades, para iniciar procesos de transformación interna que conformen la “voluntad compartida” conscientes de que “nadie se salva en solitario” y que es necesario el esfuerzo conjunto para servir adecuadamente a la sociedad a la que nos debemos todos.

2. FACTORES ESENCIALES DEL CAMBIO – NUEVO EQUILIBRIO__

- Las transformaciones estructurales que se vienen produciendo durante estos últimos años, generan nuevas vías de organización y nuevas formas de sociedad, de las que estamos contemplando atónitos sus primeras manifestaciones. Su poder transformador es de tal magnitud que apenas nos permite vislumbrar las posibilidades que ofrece y la “carga de profundidad” que supone la explotación racional de los conocimientos actuales.
- Si en otros tiempos el elemento limitador del desarrollo pudo ser la carencia del conocimiento científico o tecnológico, hoy en día el elemento retardador puede ser la capacidad de imaginación para idear las avanzadas aplicaciones que ofrecen los conocimientos existentes.
- La generalización del uso de estas tecnologías es cuestión de tiempo y se viene señalando que en los próximos 10 años, Europa va a sufrir la mayor transformación histórica que se haya producido en tiempos de paz. Estamos pues ante los albores de una nueva era.
- Varios son, a juicio de la Unión Europea, los factores que van a producir este cambio y que recogeremos en los siguientes comentarios.

2.1 SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN – NTIC’S

- La utilización generalizada de las nuevas tecnologías de información y comunicación es una pieza clave del proceso de cambio que se está produciendo y que incide directamente en la gestión y funcionamiento de cualquier organización. Se trata de una tecnología perfectamente “horizontal” que interviene en cualquier proceso organizativo.
- No vamos a insistir en la importancia de estas tecnologías por ser suficientemente conocidas, si bien, todavía estamos en los albores de su potencial utilización, cuyo desarrollo va a modificar profundamente nuestras reglas de relación.
- La incidencia de las nuevas tecnologías en el proceso educativo es una pieza clave de la educación del futuro. Su utilización supone, un **medio** que haga posible la comunicación de los miembros de la comunidad educativa, un **soporte** de los contenidos y del proceso de aprendizaje y finalmente un **apoyo y recursos** para dicho proceso; una ventana abierta al conocimiento de todo el mundo.
- Las tecnologías de información y comunicación serán, porque son capaces de romper el binomio espacio-tiempo, el soporte y el medio preferentes por los que los profesionales en el futuro reciban información continua a lo largo de su vida profesional. Por consiguiente, es necesario que las personas se vayan adaptando a esta nueva forma de aprender desde la educación.

2.2 REVOLUCIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

- En cualquier rama de la ciencia y de la tecnología, hoy en día se está produciendo un extraordinario avance en el que no está ausente la capacidad de cálculo y modelización que ofrecen los ordenadores. La herramienta de cálculo que es el ordenador, ha dado al desarrollo científico-tecnológico posibilidades insospechadas que no hubieran sido posibles sin su utilización.
- Sería prolijo recoger, en un informe de esta naturaleza, el conjunto de avances que pueden alterar esencialmente la estructura de la sociedad y que el proceso educativo debe tener en cuenta. Me voy a referir a algunos aspectos que, a mi juicio, van a suponer profundas modificaciones.

* CIENCIAS DE LA VIDA

- . El conocimiento profundo del genoma humano y el desarrollo de la ingeniería genética van a suponer importantes avances en la superación de enfermedades hasta ahora crónicas, que tendrá incidencia en un crecimiento importante de la esperanza de vida. La generación de alimentos, puede erradicar el hambre en el mundo. Son descubrimientos y desarrollos científicos recientes, que están en los albores de su aplicación avanzada y cuya generalización va a trastocar la vida social.

* MICROTECNOLOGÍA Y NANOTECNOLOGÍA

- . En el área tecnológica estas dos incipientes tecnologías cuyas aplicaciones empiezan, van a tener un fuerte impacto en el desarrollo de los productos y procesos productivos. Se trata de crear sistemas complejos de muy reducida dimensión, capaces de introducirse en lugares insospechados, tanto en máquinas como en procesos biológicos, y que tienen la virtud de captar su funcionamiento y de transmitir información y actuar preventivamente en tiempo real.
- . La optimización en el funcionamiento, la seguridad, la prevención de posibles fallos, etc., van a dar una dimensión distinta a la concepción de las máquinas y a su óptimo funcionamiento.

* NUEVAS CIENCIAS DE LA COMPLEJIDAD

- . Confrontados con la superación por elevación de los esquemas de la ciencia clásica, con su enfoque simplificador, reduccionista y mecanicista, están emergiendo nuevos ámbitos científicos como la teoría de sistemas, la biología, la termodinámica de los sistemas abiertos, la teoría de la conciencia, del conocimiento y la percepción, las matemáticas de la complejidad (teoría del caos, geometría de los fractales, la topología, la ecología).
- . Estas áreas de conocimiento, combinadas con la potencia de cálculo y modelización de los ordenadores modernos, se adentran cada vez más en la comprensión de los fenómenos humanos y sociales difíciles de percibir y teorizar desde posiciones, métodos y esquemas reduccionistas marcados además por una radical ruptura en campos o disciplinas de superespecialistas.

- . Todos estos ámbitos actualmente en fase incipiente, pueden llevarnos en el próximo futuro a cambios radicales en nuestra capacidad para entender los fenómenos humanos y sociales que pueden derivar en cambios sociales y organizativos difíciles de prever.

2.3 GLOBALIZACIÓN, MUNDIALIZACIÓN

- Es bien conocido el efecto de la internacionalización o globalización de la economía con la supresión de fronteras y de barreras arancelarias, el intercambio masivo de bienes y servicios entre países, la migración de la actividad económica en busca de ventajas competitivas y la especialización territorial.
- Todo ello conlleva la interdependencia económica y la creación de un auténtico “**sistema económico mundial**”, de forma que cualquier alteración en una de sus partes tiene inmediata repercusión en el conjunto del sistema.
- Desde la vertiente social y humana, el proceso tiene también importantes repercusiones que inciden directamente en el ámbito educativo. Me voy a referir a algunas de las alteraciones importantes.

* **CAMBIOS DEMOGRÁFICOS**

- . Los últimos veinte años, se ha producido en los países occidentales y especialmente en Euskadi, un cambio demográfico que altera profundamente la composición de la sociedad por grupos de edades- El número de nacimientos anuales se ha reducido en alrededor del 65% mientras que la esperanza de vida ha crecido en más de 5 años, alterándose profundamente la “pirámide demográfica”.
- . La relación entre población activa e inactiva ha sufrido un importante cambio y se prevé que en los próximos años, cuando la baja de natalidad de los últimos años incida en la edad laboral, se produzca una reducción importante de la población que accede al mundo del trabajo.
- . Se va a producir una carencia de personas procedentes de nuestra propia población para atender al potencial económico instalado.

* **MOVIMIENTOS MIGRATORIOS**

- . La toma de conciencia de su situación de penuria por parte de la población de los países subdesarrollados y la opulencia y reducción demográfica de los países desarrollados, está generando un proceso migratorio masivo sin precedentes en la historia.
- . Ante la oleada de inmigrantes, las potencias occidentales se encuentran desconcertadas ofreciendo soluciones de parcheo legislativo y de acción policial, intentando reducir o paliar este importante movimiento.

- . El cambio formativo y de información generado ha dejado obsoletas estas reglas de funcionamiento social, pues las personas que participan en una organización quieren aportar trabajo y saber, en proyectos compartidos con los que se sienten identificados. Las estructuras organizativas sociales, a duras penas, están iniciando su proceso transformador interno y por la vía de la amplia participación en proyectos compartidos, deberán avanzar: las instituciones políticas, los sindicatos las organizaciones religiosas y hasta las organizaciones económicas donde el capital es el elemento rector.
- . Este imparable proceso tiene una enorme incidencia en el campo educativo, pues es preciso preparar a la persona, para afrontar el rol de agente activo en el desarrollo de su actividad futura y en la transformación de la sociedad.
- . La propia estructura de la organización educativa debe evolucionar profundamente, transformando el rol pasivo-receptivo del estudiante que se limita a asimilar-memorizar los conocimientos que el docente le imparte, sin saber a dónde le conducen dichos conocimientos, en un rol de persona motivada que junto al estamento docente participa activamente en la adquisición de conocimientos, en la resolución de problemas reales a partir de los mismos, consciente de las necesidades y problemas sociales y que pone su voluntad hacia la superación de dichos problemas.
- . La socialización del saber y de la información exigen cambios en la totalidad de las organizaciones sociales y la estructura educativa, debe contemplar el nuevo rol de la persona, que no se limita a insertarse en un puesto preestablecido y estático, sino en ser agente de su propio desarrollo, participando activamente en el proceso de innovación y de cambio.

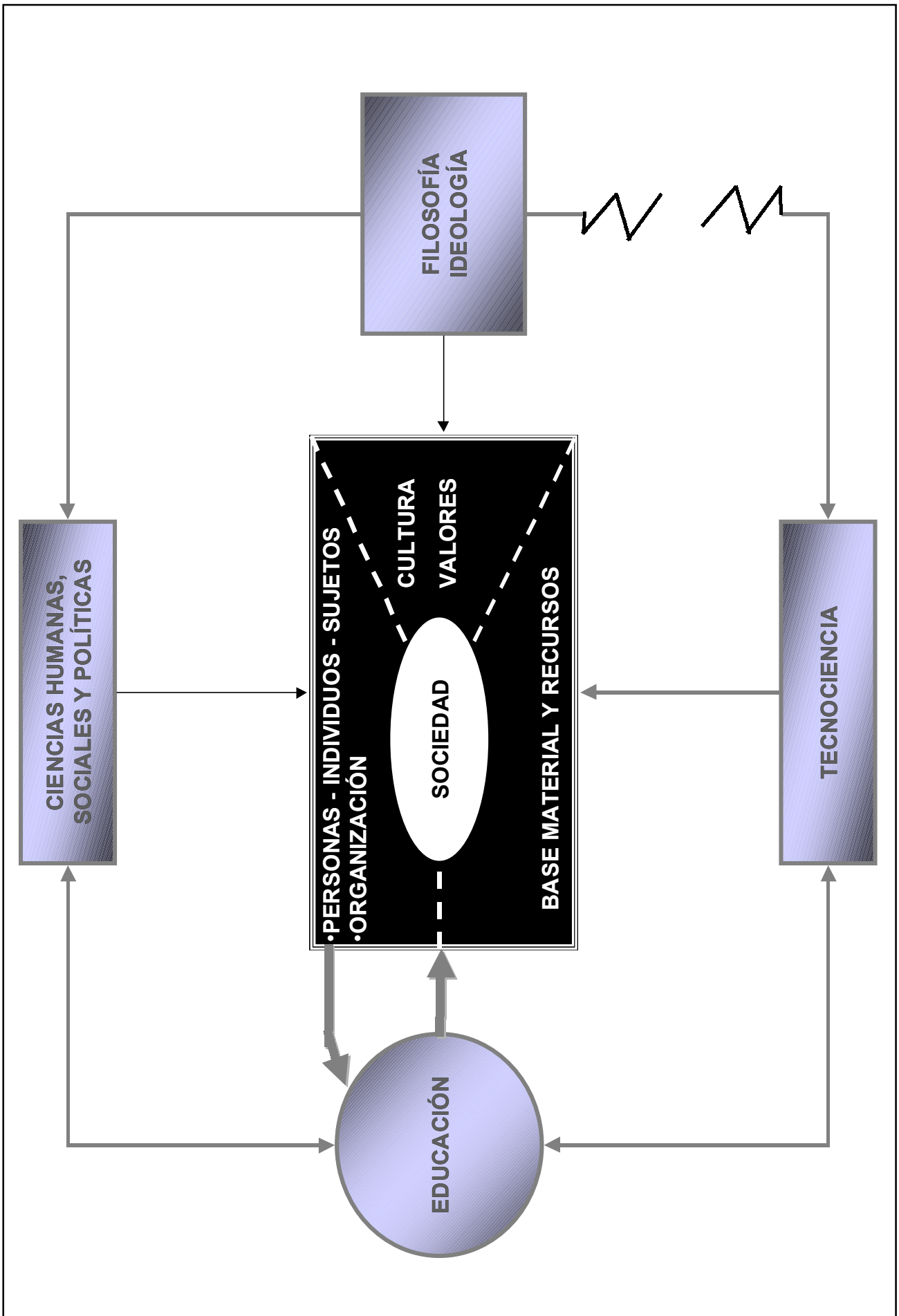
2.5 NUEVO EQUILIBRIO. NUEVO SISTEMA SOCIAL

- Se entiende por SISTEMA, un conjunto coherente de ESTRUCTURAS interrelacionadas, en equilibrio dinámico, donde la modificación de una de las estructuras obliga a la adaptación de todo el sistema en la busca de un nuevo equilibrio.
- Los cambios y la adaptación pueden ser realizados por períodos largos, donde se produce la adaptación evolutiva ordinaria, o por cambios bruscos en períodos relativamente cortos, llamados cambios revolucionarios.
- A lo largo de la historia se han producido cambios estructurales profundos siendo asimilados con mayor o menor rapidez. El descubrimiento de América, la imprenta, la máquina de vapor, la electricidad, etc., son ejemplos de estos cambios.
- Los cambios revolucionarios normalmente han venido motivados por cambios políticos acompañados con acciones bélicas: Revolución Francesa, Revolución Soviética, etc. Estos cambios revolucionarios han generado profundas y bruscas modificaciones sociales, implantando sistemas y métodos nuevos, modificando los estamentos rectores de la sociedad.
- Los cambios revolucionarios han resuelto muchos problemas y han supuesto, en general, avances históricos en el sistema social, generando también nuevos problemas, desconocidos hasta entonces y que ha sido preciso ir afrontando progresivamente.

- Si cada uno de los cambios estructurales descritos en las páginas anteriores es capaz de generar una importante mutación del sistema social, la coincidencia de todos ellos en el tiempo, produce una auténtica **REVOLUCIÓN**.
- Se habla de que en los próximos 10 años, se va a producir la mayor transformación histórica en Europa, realizada en tiempos de paz. Es un verdadero cambio revolucionario, sin que afortunadamente conlleve acciones bélicas, que va a suponer profundas modificaciones del actual equilibrio social, configurando un nuevo tipo de sociedad un nuevo modelo, desconocido, con nuevas reglas y normas de conducta y que produce cambios en el actual equilibrio regional y también en la configuración de los nuevos estamentos rectores de la sociedad.

2.6 DESARROLLO SOCIAL EQUILIBRADO

- En los cambios estructurales mencionados tiene una relevante incidencia la “tecnociencia” en su sentido más estricto. Sin embargo, la sociedad está regida por principios filosóficos e ideologías que van conformando unas culturas y valores que a su vez conforman una evolución de las ciencias humanas, sociales y políticas, etc.
- En el gráfico adjunto se quiere representar la incidencia en la sociedad de todos estos factores y la interrelación estrecha entre concepto de sociedad y concepto educativo.
- El desarrollo unidimensional de la “tecnociencia” produce una ruptura o discontinuidad en su relación con el resto de los factores que inciden en la sociedad, generando desequilibrios que pueden tener una extraordinaria importancia en la creación de un nuevo concepto de sociedad.
- El estamento educativo, íntimamente vinculado con la sociedad, no puede ignorar este proceso y debe incidir en el modelo educativo incluyendo, necesariamente, la cultura, los valores y las actitudes, ante los cambios, sin limitarse a transmitir la “**tecnociencia acrítica**”.
- Especialmente el estamento universitario debe ser “agente social” activo en la conformación de una sociedad en equilibrio.



2.7 INCIDENCIA EN EL PROCESO EDUCATIVO

- Las estructuras más difíciles de cambiar son las “estructuras mentales” que se aferran a lo conocido, entendido como refugio seguro, y temen adentrarse en áreas desconocidas que pueden generar incomodidades, nuevas exigencias y cambios en las “acomodadas” organizaciones actuales.
- El mundo de la educación debe tener necesariamente esa visión de futuro porque está preparando personas y configurando valores y formas de pensamiento que van a incidir profundamente en la nueva sociedad del futuro.
- Contemplar el escenario 2020, en clave de analizar y superar algunas de las deficiencias del sistema educativo en el pasado o, en clave del cambio revolucionario al que nos enfrentamos en el futuro, es una decisión esencial y el punto de partida necesario para enfocar el proyecto educativo.
- El conocimiento científico-tecnológico existente y sus aplicaciones, están evolucionando a ritmos acelerados y no es posible concebir la educación como “**agente transmisor del conocimiento**” como si éste fuera estable y sus claves las tuviera el estamento docente. Es preciso situarse ante esta nueva realidad y modificar sustancialmente las claves esenciales del proceso educativo, para ubicar al alumno, tanto en la formación inicial como en la adaptación continua, ante esta realidad evolutiva.
- Hemos visto algunas de las consecuencias que para la educación pueden plantearse de los profundos cambios estructurales a los que estamos asistiendo. Plantearse la continuidad de las actuales estructuras educativas y analizar algunos “ligeros retoques” didácticos o de contenidos, es no afrontar el problema.
- El sistema educativo debe afrontar su rol histórico, en esta fase en la que nos ha correspondido vivir, adentrándose en las necesarias modificaciones didácticas y de contenidos, sustentados en nuevas premisas y dispuestos a introducir los cambios estructurales internos necesarios. Hay que plantearse la “Reingeniería” del modelo educativo que puede conllevar profundos cambios internos y una “Reconversión” del actual sistema. Las profundas reconversiones que se vienen produciendo en las distintas estructuras sociales, son el reflejo de la necesidad del cambio, que también afecta al estamento educativo.
- La creación de nuevos escenarios organizativos “versus” organización existente, deberán plantear temas como centralización-descentralización, “dinosaurismo” o atomización, sistemas de gobierno, etc. No podemos consagrar la organización actual y querer generar cambios. Los cambios afectan a la organización.
- La fuerte incidencia e interdependencia entre educación y sociedad debe hacer que la universidad no se limite a ir detrás del “carro” de la sociedad, sino convertirse en agente de comprensión y cambio hacia un modelo deseable.

3. RASGOS DEL NUEVO CONCEPTO EDUCATIVO _____

- Desde hace unos cuantos años se vienen señalando los rasgos fundamentales que debe tener la educación adaptada a las necesidades del siglo XXI.
- Son numerosos los estudios que analizan estos temas de los cuales traemos una muestra significativa.

3.1 INFORME DE LA COMISIÓN INTERNACIONAL SOBRE LA EDUCACIÓN (INFORME DELORS, 1996)

- Las orientaciones que recoge el informe citado pueden resumirse en los siguientes pilares:

Aprender a conocer

- . Aprender a conocer supone aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento. No se trata tanto de adquirir conocimientos clasificados y codificados sino del dominio de los instrumentos mismos del saber. Este tipo de aprendizaje es a la vez medio y finalidad de la vida humana; en cuanto a medio, consiste en que cada persona aprenda a comprender el mundo que le rodea para vivir con dignidad, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás. En cuanto a fin, su justificación es el placer de comprender, de conocer y de descubrir.

Aprender a hacer

- . Aprender a conocer y aprender a hacer son prácticamente indisolubles. Sin embargo, no se trata tanto de preparar a las personas para realizar una tarea específica que desarrollarán posteriormente en el mundo profesional, sino de capacitarles para implementar sus conocimientos en un entorno en continua evolución. Deberán ser capaces de transformar el progreso en innovación y ello no será posible sin el desarrollo de otras capacidades que les permitan cooperar y comunicarse con los demás.

Aprender a vivir juntos

- . En un mundo cada vez más globalizado y complejo, donde confluyen culturas diversas, se hace imprescindible la necesidad de aprender a convivir. Sin embargo, el conocimiento del otro pasa ineludiblemente por el conocimiento de uno mismo, de su identidad, su cultura, su entorno, sus valores... solo así será capaz de ponerse en el lugar del otro y comprender asimismo su diversidad cultural. Es necesario fomentar la idea de la diversidad como símbolo de riqueza y no como obstáculo para una convivencia en armonía.

Aprender a ser

- . La educación debe contribuir al desarrollo global de la persona de manera que pueda tomar decisiones de manera responsable y autónoma a lo largo de toda su vida. Es necesario fomentar la imaginación y la creatividad para hacer frente a un mundo en permanente cambio.

- A estos cuatro pilares que deben sustentar la educación del siglo XXI habría que añadir uno más: “aprender a emprender” que Federico Mayor Zaragoza justifica del siguiente modo “...*la dinámica de nuestra época exige que los graduados universitarios que han tenido el privilegio de recibir la mejor educación, en las mejores instalaciones del país contribuyan a la creación de empleo y al bienestar de los demás.*”
- En estas orientaciones está en juego la dimensión ética y filosófica de la persona. Son aspectos que la educación debe integrar especialmente en los momentos de cambio; en momentos constituyentes de un nuevo orden social.

3.2 CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (UNESCO, PARÍS 1998)

- Por iniciativa de la UNESCO, París acogió en Octubre de 1998 la primera Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Durante cinco días, representantes de 182 estados se reunieron para debatir y consensuar las bases fundamentales que deben caracterizar a la educación superior del siglo XXI. Con quién, para quién y para qué, para qué modelo de sociedad y para qué mundo fueron los aspectos que en definitiva se debatieron.
- Esta iniciativa de la UNESCO refleja la necesidad de cambio y transformación que debe llevar a cabo la educación superior para responder a las nuevas necesidades creadas por los grandes cambios experimentados a nivel social, estructural y tecnológico. La Conferencia definió las orientaciones que la educación superior debe seguir para enfrentarse con éxito a las nuevas tareas que la esperan en el nuevo siglo y para ayudar a las mujeres y hombres, a las sociedades y a la comunidad internacional a avanzar hacia un futuro mejor y un mundo más justo, más humano, más solidario y pacífico.
- Fruto de la reflexión y del debate son la Declaración Mundial y el Marco de Acción Prioritaria que la Conferencia adoptó al término de su trabajo. En las líneas que siguen a continuación intentaremos esbozar los rasgos más importantes que deben caracterizar a la educación superior del nuevo milenio.
- Las orientaciones que recoge la Conferencia Mundial, fueron las siguientes:
- La misión de la educación superior es educar, formar e investigar a fin de contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la sociedad. Debe formar profesionales cualificados que estén constantemente adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad. Pero además, debe de educar ciudadanos responsables capaces de responder a las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana. En palabras de Federico Mayor Zaragoza “...la educación superior debe favorecer el desarrollo integral de la persona y formar ciudadanos responsables, informados, comprometidos para actuar en pro de un futuro mejor para la sociedad”.
- Conviene destacar asimismo, la función ética de las universidades y establecimientos de enseñanza superior a quienes corresponde difundir activamente valores universalmente aceptados, y en particular, la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad. Deben contribuir a la definición y tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de las comunidades, de las regiones y por ende de la comunidad internacional.

- El elitismo no debe ser una característica de la educación superior. Esta debe estar basada principalmente en los méritos y permitir el acceso a todas las personas independientemente de su raza, sexo, idioma, religión o de su condición económica, cultural o social o sus incapacidades físicas.
- Debe contribuir al progreso del conocimiento mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, las artes y las humanidades, difundiendo sus resultados. Debe además fomentar y reforzar la innovación, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en los programas en función de las necesidades sociales y culturales. Para ello es necesario que promueva los estudios de postgrado.
- La pertinencia es otra de las características que debe reunir la educación superior. Es decir, la adecuación entre lo que la sociedad espera de la misma y lo que se hace. Es preciso una educación general amplia, pero también una educación especializada y al mismo tiempo interdisciplinar, centrada en competencias y aptitudes para que las personas puedan vivir en situaciones diversas y poder cambiar de actividad.
- La colaboración con el mundo laboral debe ser una constante en la educación superior. En un contexto económico caracterizado por los cambios y la aparición de nuevos modelos de producción basados en el saber y sus aplicaciones, la educación superior debe fortalecer sus vínculos con el mundo empresarial y otros sectores de la sociedad. Las instituciones de estudios superiores no pueden permanecer al margen de los cambios y avances científicos, tecnológicos y económicos. En este sentido, pueden contribuir a la creación de empleo, sin que éste sea el único fin de la educación superior.
- Se ve la necesidad también de sistemas de educación superior más diversificados; nuevos tipos de instituciones de enseñanza postsecundaria, públicos, privados y no lucrativos. Es necesario ofertar a la sociedad una amplia gama de posibilidades de educación y formación.
- La Conferencia Mundial de Educación Superior subraya también la necesidad de utilizar (los) métodos educativos innovadores que fomenten el pensamiento crítico y la creatividad. El proceso de enseñanza-aprendizaje debe estar centrado en los alumnos y alumnas, de manera que se conviertan en ciudadanos y ciudadanas bien informados, provistos de un sentido crítico, capaces de analizar los problemas de la sociedad, aportar soluciones y asumir responsabilidades sociales.
- Estos rasgos que deben caracterizar a los futuros ciudadanos y ciudadanas, probablemente conlleven grandes cambios en los procesos didácticos de la mayoría de las instituciones de enseñanza superior. Será necesario reformular los planes de estudio, introducir nuevos planteamientos pedagógicos que posibiliten el trabajo en equipo en contextos multiculturales y fomentar el uso de tecnologías de vanguardia.
- Esta transformación de los métodos educativos no será posible sin la formación del personal docente de la educación superior. Es necesaria una enérgica política de formación del personal que le capacite para hacer frente a esta nueva visión de la formación superior. Se debe fomentar la necesidad de innovación pedagógica, de mejora de competencias pedagógicas, de actualización científica a fin de garantizar la excelencia de la investigación y de la enseñanza.

- La calidad de la enseñanza superior debe asimismo ser evaluada. Dicha calidad debe entenderse como un concepto pluridimensional que comprende funciones, actividades, servicios, personal, alumnado, edificio, instalaciones y equipamiento. Debería iniciarse un proceso de autoevaluación interna, pero además es necesario un examen externo para contribuir realmente a la calidad de las instituciones de enseñanza superior. Dentro de la calidad debe incluirse también la dimensión internacional, el intercambio de alumnado y profesorado. Asimismo debe fomentarse la movilidad entre las instituciones de enseñanza superior y el mundo del trabajo.
- El desafío de la tecnología es otro de los retos que deberá afrontar la educación superior. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación seguirán modificando el modo de elaborar, adquirir y transmitir los conocimientos. Sin embargo, al contrario de lo que se pueda pensar, los docentes no dejarán de ser imprescindibles, pero sí tendrán que asumir un nuevo rol: ayudar a los egresados a transformar la información en conocimiento y comprensión. La educación superior deberá aprovechar las ventajas y el potencial de las tecnologías de la información y de la comunicación, creando nuevos entornos pedagógicos, desde los servicios de educación a distancia hasta los sistemas virtuales de educación superior.
- La gestión de las instituciones que debe ser transparente y eficaz. Debe llevar a buen término la misión de la institución, asegurando una enseñanza, formación e investigación de calidad y prestar servicios a la comunidad. Para ello será necesario el diálogo entre todas las partes que participan en la institución.
- Con respecto a la financiación de la educación superior, es necesaria la participación de todos los agentes sociales que intervienen en la misma, ya que la enseñanza superior contribuye al fomento de un desarrollo económico, social y cultural sostenible.
- El principio de la solidaridad es otro de los cometidos de la Educación Superior. Es necesario poner en común los conocimientos teóricos y prácticos entre los países y continentes y en consecuencia, todos los planes de estudio deberían incluir esta dimensión internacional. Hoy más que nunca se debe incidir en la necesidad de vivir juntos con culturas y valores diferentes y promover la cooperación intelectual y científica.
- Por último, debemos señalar el compromiso que adquirieron los participantes en la Conferencia Mundial de la Educación Superior para velar por el seguimiento de esta Declaración Mundial sobre la Educación Superior.

3.3 ESPACIO COMÚN EUROPEO

- En junio de 1999 los ministros de educación europeos reunidos en Bolonia, elaboraron la “Declaración de Bolonia” que fue suscrita por muchos países y a la que se han adherido algunos más.
- Esta declaración pretende crear un marco de Educación Superior en Europa que produzca una convergencia de sistemas, sugiriendo cuatro vías principales de acción:
 - Adopción gradual de un sistema de créditos acumulativos.
 - Adopción de un marco de referencia común, pero flexible para las cualificaciones.
 - Dimensión europea en cuanto a la garantía de calidad, evaluación y acreditación.

- La posibilidad de tener nuevas oportunidades de aprendizaje mediante la compatibilidad de sistemas de créditos, estructuras de estudios fáciles de entender, posibilidad de compatibilizar trabajo-estudio, etc.
- Esta declaración se ha visto reforzada en las conferencias de Salamanca y Praga en el año 2001 y poco a poco va configurando un marco europeo de educación superior.
- Con todo ello se trata de que el “marco normativo” europeo vaya avanzando hacia los cambios educativos necesarios para el futuro.

3.4 EXPERIENCIAS AVANZADAS

- La declaración de principios y la definición de algunas características de la educación del nuevo período son, en general, declaraciones teóricas que influyen poco en la modificación de los actuales sistemas organizativos de la educación.
- Siendo esto cierto, es preciso también señalar que se vienen realizando importantes experiencias aplicando métodos novedosos, si bien, no se puede todavía hablar de procesos educativos alternativos que cambien de raíz la organización tradicional.
- Son numerosos los centros educativos de la enseñanza no universitaria que vienen introduciendo procesos educativos innovadores y también existen experiencias avanzadas en el ámbito universitario internacional que van marcando nuevas pautas de comportamiento.
- Fruto de la reflexión interna, la proclamación de los criterios enunciados, conocimiento de experiencias internacionales y contraste con las necesidades de nuestra sociedad, se ha formulado en el plan estratégico de Mondragon Unibertsitatea el denominado Proyecto Mendeberry, como un proyecto de **Reingeniería del Modelo Educativo**, cuyos rasgos describiremos a continuación.

3.5 PROYECTO MENDEBERRI (REINGENIERÍA DEL PROYECTO EDUCATIVO)

- Trata de responder a las nuevas necesidades creadas como consecuencia de las grandes transformaciones que se vienen sucediendo a velocidad de vértigo y también pretende cumplimentar la MISIÓN formulada por la comunidad universitaria y que sirve de base para el desarrollo del Proyecto Educativo.

La misión primordial de Mondragon Unibertsitatea es conseguir una formación integral de calidad para sus alumnos mediante una participación activa de los mismos en su proceso formativo, que les permita afrontar con garantías de éxito los retos que les plantea la transformación actual del mundo empresarial y del entorno social en general.

Esta formación integral incorporará además de los conocimientos técnico-científicos necesarios, capacidades y competencias basadas en la ética del trabajo, la solidaridad, la actitud autogestionadora (proactiva) de su propio destino, que busque un equilibrio entre el desarrollo personal y comunitario y en general los valores derivados del pensamiento cooperativo. (MISION)

- El proyecto de reingeniería trata de desarrollar un nuevo sistema que se aplicará como experiencia piloto en tres titulaciones (una por Facultad) para posteriormente operativizar el proyecto y extenderlo a toda la universidad. (Proceso previsto en ocho años). Para realizar una breve presentación, dividiremos la explicación en tres apartados: a) Características, b) Arquitectura del proyecto, c) Proceso de enseñanza-aprendizaje.

a) Características

- Son orientaciones que deben caracterizar el Proyecto Educativo y la nueva currícula. Destacamos las siguientes:
 - * **Desarrollo integral de la persona.**- personas capaces de integrar el pensamiento y la acción integrados en los valores estratégicos de la comunidad.
 - * **Compromiso con la comunidad.**- Fomentar la necesidad y orientar la actividad al servicio del bien colectivo que beneficie a la comunidad y en consecuencia al propio individuo.
 - * **Personas pro-activas.**- Basadas en la autogestión y la auto-organización fomentando la participación para que el alumno sea el protagonista de su propio desarrollo personal, social y profesional.
 - * **Educación plurilingüe.**- Como respuesta a las necesidades de identidad cultural y comunicación universal.
 - * **Educación para el aprendizaje.**- Que posibilite el aprovechamiento durante toda la vida de las oportunidades de actualizar y profundizar en la educación básica.
 - * **Convergencia e interrelación entre conocimientos.**- Que posibilite el desarrollo de competencias de acción globales. Debe superar el modelo de enseñanza centrado en disciplinas permitiendo la transferencia dinámica de conocimientos entre distintas disciplinas y el desarrollo de estrategias para la adquisición y traslación de los avances científicos y tecnológicos.
 - * **Relación entre aprendizaje y desarrollo profesional.**- Que posibilite la adquisición de contenidos contextualizados en la realidad profesional y sobre problemas reales.
 - * **Flexibilidad.**- Para adaptarse a diferentes y evolutivas necesidades de: los estudiantes, el entorno y los cambios estructurales.
 - * **Utilización de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación (NTIC's).**- Aprovechar las ventajas que brindan las NTIC's en referencia a la accesibilidad, flexibilidad temporal, información y relación.
 - * **Fomento de la investigación-acción.**- Imbuida en un clima innovador y que fomente su aplicación aprendiendo de los aciertos y de los errores.
 - * **Cultura de calidad.**- Preocupación por la mejora participada en los servicios y en la gestión de todo el proceso.
 - * **Accesibilidad.**- Currícula capaz de responder a personas con capacidades y características diversas, abierta a toda la sociedad y que atienda a las necesidades de formación a lo largo de la vida, en la que progresivamente vayan difuminándose las fronteras entre educación formal inicial y formación continua.

b) Arquitectura del proyecto

- Los ejes que sirven de base al proyecto educativo son: Competencias, plurilingüismo, valores. Estos ejes no son compartimentos estancos sino complementos de una educación integral que inciden en el alumno como persona, como ser social y como profesional. Junto a estos tres pilares es necesario destacar la utilización innovadora de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

* **Curriculum basado en competencias.**- Para desarrollar este curriculum es preciso definir el “Perfil profesional de cada titulación”, recogiendo las competencias requeridas para el desempeño de las funciones en el mundo laboral en un entorno evolutivo. El perfil profesional comprende competencias de naturaleza distinta: **Competencias específicas** que son de naturaleza técnica y metodológica y **Competencias transversales**, que son de naturaleza participativa y personal no específicas de un puesto laboral.

La definición de las competencias y su inclusión en la currícula es una tarea importante del nuevo proceso educativo y que amplía extraordinariamente las competencias desarrolladas hasta ahora.

* **Plurilingüismo.**- La globalización incluye como exigencia la movilidad y ello requiere la competencia lingüística. Desde el compromiso de la universidad, de desarrollo y normalización de nuestra lengua minoritaria, el Euskara, en el entorno de los idiomas oficiales y con la necesidad de comunicación global, donde el inglés se ha convertido en el idioma básico de relación, la educación plurilingüe se convierte en una exigencia básica en la formación universitaria. Se trata de una competencia necesaria para la persona que se prepara en estos albores del siglo XXI.

* **Desarrollo de valores.**- En los actuales momentos de cambio, los valores constituyen el eje o guía en el que nos debemos apoyar para que los cambios sirvan para superar los actuales desequilibrios y propiciar una sociedad más justa y solidaria. La universidad no puede ni debe renunciar al desarrollo de valores caracterizando su formación por un componente importante de naturaleza ético-personal.

Partiendo de unos valores y principios formulados por la propia comunidad universitaria y entroncado todo ello en los grandes retos que se plantean a la educación a nivel internacional, se asientan las bases de un proyecto educativo de inspiración cooperativa que pretende desarrollar la vertiente socio-ética a tres niveles:

Contenidos.- Se trata de incluir, con seriedad, con rigor, con referencias de otras universidades y sin complejos, contenidos socioéticos y cooperativos en la oferta de contenidos de las carreras, creando para ello un núcleo potente de personas, materiales y humus reflexivo. Se trata de ofrecer a los alumnos y alumnas, cualquiera que sea su especialidad técnica, contenidos complementarios en material social y conocimientos humanísticos, dándoles herramientas para situar el contexto de su trabajo y para que construyan sus propios sentidos.

Metodología.- Se pretende desarrollar una pedagogía cooperativa en toda la función formativa de la universidad. Se trata de investigar e implementar métodos didácticos participativos, donde los alumnos y alumnas sean protagonistas de su propia formación.

Vida Universitaria.- Fomentar la participación de toda la comunidad universitaria en todos los niveles de decisión. Orientar la relación de la universidad con los agentes, instituciones y movimientos sociales del entorno y del mundo, priorizando áreas y actividades de la extensión universitaria. Pensar sobre la actividad cultural lúdica de la comunidad universitaria. Plantear opciones de apertura al mundo... hay todo un abanico de temas fuera del aula que enlazan directamente con los principios descritos en el Plan Estratégico de la universidad.

* **Utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación.**- El papel que las nuevas tecnologías debe jugar en el modelo educativo se puede resumir de la siguiente manera:

medio que haga posible la comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria

soporte de los contenidos y del proceso de aprendizaje

y, finalmente, **apoyo y recursos** para el proceso de aprendizaje

Las tecnologías serán, porque son capaces de romper el binomio espacio-tiempo, el soporte y el medio preferente por el que los profesionales en el futuro reciban su formación continua a lo largo de su carrera profesional. Parece, por consiguiente, lógico que las personas se vayan adaptando a esta nueva forma de aprender desde la universidad.

c) **Proceso de enseñanza-aprendizaje**

- Junto con las características de la nueva educación y la arquitectura del proyecto, el proceso de enseñanza-aprendizaje es el verdadero motor del cambio, en función del cual se va a hacer posible desarrollar los principios señalados. Debe cambiar la "intervención educativa".
- Este perfil profesional que pretendemos operativizar en cada titulación no será posible sin una profunda reflexión acerca de la intervención educativa. Es necesario poner en marcha procesos didácticos diversificados e investigar el impacto que cada uno de ellos tiene en el desarrollo de las competencias y valores que caracterizan a cada perfil profesional.
- He aquí algunos de dichos procesos que se pondrán en marcha: proceso orientado hacia la resolución de problemas, estudio de casos y aprendizaje mediante proyectos.
- Estos procesos didácticos innovadores que se han impuesto ya en universidades europeas (Aalborg, Maastrich) y americanas (ITESM) son verdaderos estímulos, ya que requieren la utilización de las más diversas competencias para la resolución o cumplimiento de la tarea.
- Permiten además una orientación interdisciplinar y transdisciplinar, ya que los alumnos y alumnas deben recurrir a diferentes áreas de conocimiento y procedimientos diversos para abordar la tarea con éxito.

- Al mismo tiempo, y como bien señala Kjersdam (1998) una enseñanza de este tipo puede superar la separación entre la teoría y la práctica, en que son los problemas prácticos los que guían a los alumnos en su elección de teorías relevantes. Un sistema educativo adecuado y profesional depende de una interacción total y reciproca entre investigación, enseñanza y práctica.
- Estos procesos didácticos innovadores fomentan la colaboración entre iguales y entre docentes y estudiantes. Son los miembros del grupo los que se dan apoyo mutuamente, los que se ayudan a comprender teorías difíciles y a superar el esfuerzo que supone la realización de un proyecto o la resolución de un problema complejo.
- A juicio de Kjersdam (1998) el trabajo por proyectos orientados a la solución de problemas también enseña a los alumnos y alumnas una metodología adecuada para afrontar los problemas desconocidos del futuro. Aprender a aprender.
- En definitiva, frente a los métodos más tradicionales, todos estos procesos didácticos innovadores desplazan el centro de interés en el entorno educativo desde el docente, hasta el alumno y alumna y desde la enseñanza, hasta el aprendizaje. En consecuencia, el alumno y alumna se convierten en protagonistas de su propio aprendizaje, dejando de ser elementos pasivos “receptores de conocimientos”
- Otro aspecto en el que pondremos especial interés es en el desarrollo del autoaprendizaje. Las exigencias del mercado laboral sujetas a constantes cambios e innovaciones hacen necesario el aprendizaje autónomo, de modo que los profesionales puedan responder a dichas exigencias. Para ello será necesario el fomento de la autonomía en el entorno educativo. El alumnado debe saber cuáles son los objetivos de cualquier actividad didáctica, qué relación tiene con su perfil profesional, es decir, si es pertinente o no, y cuáles serán los criterios de evaluación. Solo de este modo podrán orientar su aprendizaje con éxito y construir conocimientos de manera responsable e informada.
- Estos cambios en los procesos didácticos traerán, en consecuencia, cambios en el rol de los profesores y profesoras. El rol de los docentes no puede seguir siendo la transmisión de conocimientos, en primer lugar, porque los conocimientos no se pueden transmitir, sino que se construyen, y en segundo lugar porque la información es “caduca”, “perecedera”.
- Sin embargo, los docentes deberán actuar como facilitadores del aprendizaje, ayudando a los estudiantes a desarrollar estrategias metacognitivas para poder buscar, seleccionar, comprender, analizar críticamente la información y presentarla. Dicho de otro modo, deberán ayudar a los estudiantes a aprender a gestionar la información. Estas son únicamente algunas de las estrategias metacognitivas que precisa la sociedad de la información y del conocimiento.
- A tal efecto, los docentes deberán crear situaciones de aprendizaje -como las mencionadas anteriormente al referirnos a los procesos didácticos innovadores- para estimular la creatividad, la imaginación, el desarrollo de competencias, y lo que es más importante, el gusto por “querer aprender más”.

- Los docentes, no obstante, no podrán desarrollar procesos didácticos innovadores sin una adecuada formación y sin los necesarios recursos didácticos. Y recordémoslos, es el docente el verdadero motor de arranque del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, será necesario diseñar un plan de formación eficaz y asimismo “servicios de tutorías” para capacitar a los docentes y orientarles en su nuevo rol.

d) Conclusiones generales

- La puesta en marcha del proyecto Mendeberry supone un esfuerzo por encontrar un sentido a la propia acción educativa, en una sociedad en profunda mutación. Es un reto ambicioso y alcanzable si bien exige fe, ilusión y voluntad férrea para avanzar por caminos desconocidos o poco habituales.
- Hay dos refranes que vienen al caso:
 - “*Si no sabes a dónde vas, ningún camino te conducirá allí*”.
 - “*Nunca hay vientos favorables para un barco que no tiene rumbo*”.
- El proyecto trata de marcar un rumbo y fijar un destino en un proceloso mundo en cambio.
- Por encima de la mayor o menor brillantez y precisión de los principios y objetivos, se trata de buscar la “**identificación ilusionada**” de los alumnos en un proyecto educativo en el que se sienten partícipes, comparten sus objetivos y trabajan de forma cooperativa con los estamentos universitarios.
- El 75% de los fracasos humanos no se deben a falta de aptitud o capacidad sino a la **actitud** y motivación de las personas. No es el componente intelectual el causante del fracaso, sino el emocional.
- El nuevo proyecto Mendeberry conseguirá sus objetivos si es capaz de motivar a las personas en el proyecto educativo y socio-económico, desde el conocimiento y vinculación a las estrategias de su propia comunidad, integrando su desarrollo personal en la consecución de los objetivos generales de la sociedad. La educación debe conseguir personas formadas, informadas y profundamente motivadas.

4. ACTITUDES ANTE EL CAMBIO

- La definición de los principios y de las necesidades que se derivan para el estamento educativo, en estos momentos de cambio, son muy importantes pero, sólo con esas definiciones, no conseguiremos gran cosa, si no analizamos los mecanismos que inducen a una organización a cambiar de conducta y las actitudes ante los cambios.
- La dicotomía que supone el proclamar grandes principios y mantener actitudes intelectuales avanzadas, mientras se defienden caducos intereses gremiales y obsoletas estructuras organizativas, es no poco habitual.
- Se trata de manifestarse en posiciones avanzadas, culpando de la inadaptación del sistema a las autoridades públicas y a los agentes externos, sin analizar la necesidad de profundos cambios y reconversiones internas. La propia palabra **RECONVERSIÓN** es impronunciable en los ámbitos educativos, mientras que en otras estructuras sociales es palabra y actuación habitual.
- La primera actitud a mantener en estos momentos de cambio es la necesaria apertura mental para poner lo mejor de cada uno, en el proceso de adaptación, defendiendo los derechos pero sin que éstos paralicen la adopción de las necesarias decisiones.

4.1 ACTITUDES DE LOS ESTAMENTOS EDUCATIVOS

- La principal motivación para el cambio del sistema educativo, es el convencimiento de los estamentos que inciden en la educación, especialmente el estamento docente, de la necesidad de introducir modificaciones a la situación actual.
- Es preciso que nos demos cuenta de que nos encontramos ante un momento de profunda mutación social y de que la continuidad inalterada es un profundo error.
- El lema de una importante empresa multinacional es elocuente:
 - “Lo mejor.- Tomar decisiones y acertar”*
 - “Lo bueno.- Tomar decisiones y equivocarse”*
 - “Lo peor.- No tomar decisiones”*
- De los errores se aprende y se corrige, la no toma de decisiones conlleva un error que no permite la modificación y corrección, manteniendo la sensación de estar en el camino acertado, por ser el conocido.
- Los caminos conocidos para situaciones sociales conocidas y estáticas o de lentos procesos de cambio, no son los adecuados cuando se está produciendo un cambio de destino.
- La toma de conciencia de la actual situación nos puede llevar a tres actitudes diferenciadas: Reactivas, pasivas o proactivas.

- * **Actitudes reactivas.**- Son las que explícita o implícitamente se enfrentan a las modificaciones y tratan de impedir los cambios necesarios. Es difícil encontrar personas que expliciten esta actitud y muchas veces nos encontramos con actitudes reactivo-reaccionarias envueltas en declaraciones progresistas avanzadas. Las estructuras organizativas del sistema educativo están arraigadas y profundamente cristalizadas. Es difícil que haya avance manteniendo estas estructuras pues las nuevas organizaciones exigen flexibilidad y cambio.

El sistema funcionarial, el concepto de cátedra, la movilidad del personal, el sistema de retribución, sistemas de contratación y un largo etcétera, responden a criterios organizativos del pasado.

La modificación de estas estructuras generaría una auténtica actitud reactivo-reaccionaria, encabezada a menudo por los estamentos más aparentemente progresistas.

Es preciso flexibilizar estas estructuras y tener una posición abierta, dispuesta a mantener o preservar los derechos fundamentales de la persona, pero sin aferrarse a obsoletas organizaciones.

En la actual situación de cambio, mantener esta actitud es “nadar contra la corriente” de la evolución.

- * **Actitud pasiva.**- Dejarse llevar por la moda e introducir las modificaciones, una vez que se hayan implantado en los sectores más avanzados, sin asumir el riesgo de cometer errores propios.

Normalmente son actitudes acríicas que no tienen conciencia de las consecuencias de las modificaciones y aceptan los valores y desequilibrios que se pueden generar, sin tener una posición activa ante los mismos.

- * **Actitud proactiva.**- Se trata de ver las oportunidades que ofrece la adopción de nuevos sistemas para la superación de los actuales desequilibrios y problemas. No busca adaptarse al cambio sino de “protagonizar y orientar” el cambio hacia las metas que se anhelan.

La fe en los postulados que se establecen, la confianza en que se podrán conseguir logros y el esfuerzo constante en el empeño, vienen a ser los pilares ante los cuales, los modelos y estructuras organizativas son secundarios y adaptados a las nuevas necesidades.

- La conciencia de encontrarnos ante situaciones cambiantes nos debe llevar a adoptar actitudes proactivas, de carácter innovador, de prueba y ensayo y con la mentalidad abierta y flexible para realizar las adaptaciones.
- El actual sistema organizativo, debe adoptar posiciones flexibles, aceptando heterodoxias y ensayando nuevos modelos que una vez consolidados puedan convertirse en norma.
- Se trata de poner nuestra mente en “PERÍODO CONSTITUYENTE” donde es preciso ir ideando nuevas normas y pautas de conducta.

4.2 MECANISMOS DE AUTORREGULACIÓN

- Las diferentes estructuras sociales contienen mecanismos de autorregulación que les obligan a adaptarse a las necesidades sociales, o a desaparecer como entidad.
- Las empresas y entidades económicas, que se financian del mercado libre, tienen como elemento de regulación a la “terca” cuenta de explotación y a los factores sectoriales de competitividad. Si una empresa empieza a no ser competitiva, adopta las decisiones de cambio y si no acierta adecuadamente, deberá reconvertirse.
- Las instituciones políticas venden también “su mensaje” a la sociedad y reciben el respaldo o rechazo en las urnas. Los fracasos electorales obligan al cambio de personas y de contenido de los mensajes. Las elecciones políticas son su mecanismo regulador.
- El sistema educativo, en general, carece de mecanismos internos de autorregulación. Salvo las entidades privadas que ante una importante reducción del alumnado deben tomar decisiones, el proceso educativo puede durar muchas décadas sin cambios significativos en su sistema enseñanza-aprendizaje, sin que le afecten a su continuidad.
- Los cambios de sistema se deben más a la propia profesionalidad y conciencia de los docentes que a mecanismos de exigencia que procedan de las propias entidades.
- Los cambios estructurales bruscos, como puede ser la reducción demográfica que propicia una reducción de alumnado del 65% en un período de menos de 20 años, apenas produce modificaciones esenciales en el sistema, que continúa creciendo en estructura docente y presupuestaria.

Este proceso sería inadmisibile en cualquier entidad económica.

- Si se quiere que el estamento educativo evolucione, es preciso dotar al sistema de mecanismos de autorregulación competitiva, superando el caduco debate público-privado, por un debate nuevo que tienda a configurar un sistema dinámico con mecanismos de autorregulación.
- Se podrían plantear varias vías que de forma progresiva vayan a introducir dichos mecanismos reguladores, manteniendo incluso la financiación pública, para la estructura de los centros públicos, que garantice el acceso indiscriminado a la enseñanza, pero sin que eso conlleve la burocratización carente de exigencia.
- Este será un factor importante a la hora de configurar un sistema educativo adaptado a las exigencias del siglo XXI.

4.3 PAPEL DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS

- La actividad docente descansa, directa o indirectamente, en gran medida en la colaboración de las administraciones públicas.
- Una parte muy importante del sistema depende directamente de la Administración (centros públicos), y los centros privados dependen en gran medida de las subvenciones o de la regulación académica y la autorización administrativa.

- Sin embargo, es preciso resaltar que las administraciones poco pueden hacer si, a su vez, el estamento educativo no está por la labor. Así pues la tarea de la modernización del sistema educativo es una tarea que nos corresponde a todos.
- Lo primero que es exigible a las administraciones es que tengan clara conciencia de la situación de cambio social, propugnen un modelo de sociedad superadora de los actuales desequilibrios y propicien un clima de experimentación y cambio, dotando al sistema de la flexibilidad suficiente.
- La visión de futuro, el liderazgo que concite la orientación de la voluntades, la incentivación económica y moral de las experiencias avanzadas y la divulgación y difusión de los resultados deben ser protagonizados por la Administración Pública. Es la tarea más importante.
- A su vez, la Administración Pública se encuentra maniatada por el cúmulo de normas legales de carácter orgánico, que establecen rígidas y cristalizadas estructuras organizativas y por la actitud de defensa a ultranza de dichas normas, por parte de la representación de los estamentos docentes, lo que dificulta extraordinariamente cualquier cambio.
- La proliferación de experiencias avanzadas en proyectos, conocidos e identificados con la visión de la Administración, donde se exceptúen las normas generales organizativas, podría dar la flexibilidad suficiente para ir avanzando en el cambio y experimentando nuevas formas de organización que se puedan posteriormente generalizar.
- La visión y el liderazgo de la Administración y su voluntad de propiciar experiencias avanzadas dotando de estructuras flexibles a las organizaciones experimentales, es la vía de avanzar sin generar grandes conflictos que paralizarían la evolución.
- En la política pública y en su actitud, está una de las claves del proceso evolutivo.
- La Administración Pública, en su intervención en la tarea experimental, debería trascender la dicotomía entre lo público y lo privado estableciendo una posición competitiva entre centros y proyectos, firmando contratos-programa de apoyo a los proyectos de mayor interés. Es un primer avance del establecimiento de mecanismos de autorregulación de los centros.
- En definitiva, la intervención decidida de la Administración haría que las meritorias experiencias y objetivos que vienen desarrollando las entidades aisladas, se conviertan en objetivo de todo el País, que aúna los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas en un objetivo: conocido, compartido, ambicioso y alcanzable, por el que merece la pena trabajar y dedicarle nuestra mejor voluntad y esfuerzos.

5. UNA PROPUESTA UNIVERSITARIA

- El planteamiento que se realiza puede sonar a utópico y complicado, especialmente teniendo en cuenta la actual situación de dispersión y poca comunicación entre universidades. Sin embargo, la responsabilidad de afrontar un cambio de la naturaleza que se está produciendo, y el papel del estamento universitario como Agente Social, nos obliga a innovar.
- La universidad, junto con la Formación Profesional, es el cauce de salida del sistema educativo hacia la sociedad. Es donde se tienen que concretar todas las propuestas de las páginas anteriores para ofrecer a la sociedad personas con la preparación adecuada.
- Ante la necesidad de la **formación a lo largo de toda la vida**, la universidad se convierte asimismo en el interlocutor permanente con las necesidades sociales cambiantes y a las que tiene que ofrecer una respuesta actualizada y dinámica.
- Siendo la cúpula del conocimiento y de la investigación, tiene una gran responsabilidad social en estos momentos de cambio y, además, por su capacidad tractora puede influir en el avance o retroceso de todo el sistema educativo.
- Si a estos comentarios añadimos que en el País Vasco el sistema universitario está compuesto por tres universidades y algunos centros universitarios aislados, se puede afirmar que tiene una dimensión adecuada y que permite conseguir una cohesión y afinidad de los objetivos básicos, absolutamente necesaria para poder crear un auténtico SISTEMA.
- Al hablar de sistema nos estamos refiriendo a la existencia de estructuras diferenciadas y autónomas, que tienen fuertes lazos o vínculos de interrelación y que responden a los mismos objetivos esenciales al servicio de la comunidad. Una vez creado el sistema, cualquier variación importante en cada una de sus estructuras afecta al conjunto.
- Para poder crear un sistema no es suficiente la actual existencia de estructuras universitarias separadas. Es preciso, crear los vínculos de relación y especialmente los objetivos comunes. El presente capítulo pretende realizar una propuesta en esa dirección.

5.1 MODELO DE UNIVERSIDAD. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMUNES A LARGO PLAZO

- El análisis de las carencias de la estructura universitaria actual y los rasgos del nuevo modelo están ampliamente recogidos en trabajos realizados por diversas entidades entre las que destacamos: Informe Universidad 2000 (Informe Bricall) y Comunicados de la Comunidad Europea.
- Recogeremos en este apartado tres referencias de los citados documentos:
 - En relación a la educación:
“El desarrollo de la capacidad de empleo a través de competencias necesarias para promover, a lo largo de toda la vida, la creatividad, la flexibilidad, la adaptación y la habilidad de aprender y aprender a resolver problemas”.

- En relación a la investigación:

“Establecimiento de redes integradas de institutos de investigación, -sean o no universitarios- de consultoras o de empresas instaladas en los propios campus universitarios, relacionados entre sí de forma flexible, con el fin de favorecer sinergias...”.

- En relación a la gestión:

“Universidad, empresa que suministra servicios y que requiere una gestión homologable a cualquier empresa”.

- Desde las vertientes educativa, de investigación y de gestión, es preciso que la actual concepción universitaria evolucione profundamente para cumplir con su función de “Agente Social”, derivando de la actual posición autónoma, crítica e independiente a la necesaria articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo.
- Desde el País Vasco debemos establecer un Modelo de Universidad que responda a las exigencias señaladas, fijando objetivos ambiciosos, experimentando e implantando: nuevos contenidos, procesos y sistemas de organización. En definitiva, es preciso establecer un modelo ilusionante para la sociedad y donde la universidad asuma el protagonismo que le corresponde como agente social.
- Para poder articular un proceso de esta naturaleza, es necesario, que las universidades vascas, bajo el liderazgo del Gobierno Vasco, se decidan a colaborar abiertamente, estableciendo un equipo de trabajo, fijando objetivos y colaborando en los planteamientos esenciales.
- Las tres universidades, –pública, dependiente de congregación religiosa y cooperativa de gestión social-, son sin ánimo de lucro y con un objetivo claro de servir al desarrollo de la comunidad en la que se insertan. Son “ingredientes” diversos y complementarios, con historia y personalidad propia, que deciden colaborar abiertamente hacia la consecución de un nuevo modelo de universidad que colabore en la consecución de una sociedad justa y solidaria.
- La dificultad de este planteamiento estriba en las rigideces que impone la legislación básica del Estado que a través de “leyes orgánicas” va cercenando la autonomía política del País Vasco y la propia autonomía universitaria.
- Esta situación, más que un freno, debe suponer un acicate para tratar de modificar la legislación o para encontrarle los huecos necesarios, en los que se pueda desarrollar el sistema.
- Desde la personalidad diferenciada de cada una de las universidades se debe:
 - Establecer objetivos comunes, necesarios para la sociedad en los que van a trabajar cada una de las universidades.
 - Establecer algunos aspectos en los que se pretende que las universidades, compartan, trabajen conjuntamente y se intercambien información y proyectos.
 - Traducir los principios e ideas en modernas organizaciones avanzadas.
 - En definitiva, construir el **SISTEMA VASCO DE UNIVERSIDADES**, con sus principios, interrelaciones, objetivos y sistema de seguimiento y control.

5.2 CONSEJO VASCO DE UNIVERSIDADES. ÓRGANO COMÚN DEL SISTEMA

- Existe en el País Vasco un órgano de coordinación denominado “Consejo Vasco de Universidades” que ha tenido una corta trayectoria, limitándose a ser elemento consultivo, de intercambio de información y de contraste en aspectos fundamentalmente administrativos. Puede servir de organismo inicial para abordar la tarea que se pretende desarrollar.
- De órgano consultivo, debería evolucionar hacia órgano con funciones directivas propias que provienen de la asignación de atribuciones que cada una de las entidades participantes le otorga.
- Al igual que entidades cooperativas con autonomía plena, crean corporaciones cooperativas con capacidad de liderazgo, la voluntad de las universidades y del Gobierno Vasco, podría crear el Consejo Vasco de Universidades al que se le dota de atribuciones, establecidas mediante pactos, que una vez acordados son de obligado cumplimiento.
- El proceso podría ser progresivo, que vaya afianzándose en la medida en que se avance en logros y que vaya consolidándose con el transcurso del tiempo.
- El papel fundamental sería de ser **emisor de mensajes y compromisos** hacia la sociedad, que consiga la **credibilidad de la sociedad en el sistema universitario** y que asuma el **liderazgo social del cambio**.
- La apuesta de futuro y la enorme responsabilidad que como instituciones nos corresponde, debe hacernos modificar nuestros habituales comportamientos individuales y COOPERAR para situarnos conscientemente en la vanguardia de la construcción de un nuevo sistema de sociedad donde se superen muchos de los actuales desequilibrios y se consiga estar entre los países avanzados.
- Por otra parte, un funcionamiento universitario conjuntado ayudaría considerablemente al avance del resto del sistema educativo.

5.3 PROPUESTA DE ACTIVIDADES CONJUNTAS

- Para iniciar la acción conjuntada entiendo que los ámbitos que se podrían plantear serían los siguientes:
 - Proyectos de innovación educativa
 - Investigación competitiva y complementaria
 - Servicios diversos
- * **PROYECTOS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA**.....
 - Al igual que el Proyecto Mendeberry de Mondragon Unibertsitatea, existen diversos proyectos y experiencias que se vienen realizando en el conjunto de las universidades y que sería de enorme interés compartir, experimentar y colaborar en su definición y desarrollo.

- En este ámbito todos estamos aprendiendo y además si el País Vasco avanzara conjuntamente en el diseño de un nuevo concepto educativo, podríamos ir creando ese sistema vasco universitario de enorme interés para el desarrollo del País.
- La acción conjuntada nos permitiría plantear los proyectos innovadores ante los distintos organismos europeos, realizando con su colaboración experiencias avanzadas, donde la investigación y la experimentación, sean sus señas de identidad.
- La dimensión permitiría la posibilidad de contratar expertos o estudios especializados que de forma individual no serían posibles.
- El Gobierno Vasco podría liderar y protagonizar un intento de esta naturaleza, colaborando también en su financiación.

*** INVESTIGACIÓN COMPETITIVA Y COMPLEMENTARIA**

- La investigación y la docencia van íntimamente vinculadas, especialmente en estos momentos de cambio. La universidad no cumplirá su objetivo, si no investiga e introduce en la docencia el espíritu de la innovación.
- El potencial investigador que existe en las universidades es muy importante y de evolución creciente, que se verá profundamente incrementado cuando el área docente modifique su enfoque, haciendo participar a los alumnos en la resolución de los problemas reales y proyectos de investigación.
- Siendo la universidad, un agente social que participa en el desarrollo equilibrado de la sociedad, la orientación y el encauzamiento del potencial investigador es una de las tareas necesarias, cuya realización está pendiente y que requiere el consenso y apoyo del estamento universitario y de las administraciones.
- El Consejo Vasco de Universidades puede ser el órgano en el que se debata y propicie un adecuado sistema de investigación universitaria, convergiendo los planteamientos de las universidades en un modelo coherente. Establecer el modelo de investigación universitaria, en el sistema global de investigación e innovación del País Vasco, sería el objetivo.
- Para avanzar en un tema de esta naturaleza recogemos a continuación algunos criterios que deberán ser analizados y en los que será necesario alcanzar acuerdos.

➤ Objetivos de la investigación universitaria

- Tres son los objetivos básicos de la investigación universitaria y que deberían quedar explicitados en los proyectos de investigación:
 - a) Generar ciencia y conocimiento y contribuir al desarrollo de la comunidad científica internacional.
 - b) Innovar el proceso y contenidos educativos introduciendo en el área docente los resultados de la investigación y las nuevas preguntas y áreas a investigar.
 - c) Trasladar a la sociedad los resultados de la investigación, colaborando en su desarrollo y recibir de ésta sus necesidades, carencias y problemas que orienten la investigación y el desarrollo.

- La investigación es costosa y requiere tener claramente explicitados los objetivos. Cualquier proyecto de investigación universitaria debe responder a los objetivos señalados, previsiblemente en sus tres vertientes, pero donde siempre se incluya la innovación del área docente.

➤ **Equilibrio entre niveles de investigación**

- Una de las decisiones políticas importantes es definir el equilibrio que debe existir entre las distintas modalidades de investigación, y la vocación del País para abordar desde la investigación básica, contribución al conocimiento científico, hasta la investigación orientada a la aplicación, que contribuya al desarrollo socio-económico.
- Si bien no se pueden establecer límites porcentuales estrictos, es necesario establecer el modelo básico de nuestro sistema universitario que no deberá ignorar ninguno de estos niveles.
- Este modelo teórico puede tener variaciones en el tiempo en la medida en que se quiera acrecentar la importancia de alguna de sus partes, siendo un elemento de política universitaria importante.
- El modelo establecido es el “modelo integrado” de las distintas universidades, siendo diferente en cada una de ellas, de forma que marquen vocaciones específicas y complementarias. Habrá universidades que enfoquen su actuación hacia la investigación aplicada al servicio de la sociedad y otras que tienen más protagonismo porcentual en la investigación básica.

➤ **Definición, seguimiento y control de los proyectos**

- La definición previa de un proyecto de investigación, donde se establezcan objetivos, etapas, hitos, presupuestos y financiación, es necesario si a ese proyecto se va a destinar financiación pública.
- Indudablemente en los proyectos de investigación básica es más difícil establecer con precisión las premisas del proyecto y en este caso, el criterio de asignación presupuestaria estará cimentada en la importancia del tema y en la experiencia y credibilidad contrastada del equipo investigador.
- En todos los casos se realizará el seguimiento y control de los proyectos analizando su eficacia y eficiencia.
- La universidad debe huir de la financiación estructural a la investigación donde se asignen recursos a personas y equipos y donde no existan ni definición de objetivos ni medios de control, en una actitud de reparto equilibrado.

➤ **Proyectos competitivos**

- El proceso de autorregulación o el mecanismo interno corrector de la eficacia que obligue al camino, señalado en las páginas anteriores, se puede empezar a introducir en nuestras universidades a través de la competencia en la obtención de recursos para la investigación e innovación.

- Este es un concepto clave, que debe superar la dicotomía público-privada, por la selección por la calidad. Se introduce un elemento de competencia sana entre equipos de investigación, sin tener en cuenta ni la universidad ni la facultad o centro donde se prima la calidad sobre el “chocolate para todos”.
- La medición y cualificación de los proyectos puede tener varios sistemas en función de la tipología de los mismos:
 - . Equipos evaluadores expertos e independientes.
 - . Niveles de autofinanciación o participación de entidades privadas.
 - . Combinación de ambos temas.
- La creación del sistema de competencia en los proyectos de investigación es parte de nuestro sistema universitario.

➤ **Proyectos cooperativos**

- La cooperación interdepartamental, inter-universitaria y con otras entidades de investigación del País puede aportar grandes logros, creando la dimensión adecuada para abordar determinados proyectos, aprovechando la experiencia, la orientación y vocación de cada uno de los equipos.
- Si bien existe competencia se debe fomentar la cooperación para conseguir proyectos competitivos.

* **SERVICIOS DIVERSOS**

- En este apartado se podrían plantear un sin fin de proyectos donde la cooperación crea ventajas competitivas a nuestro sistema universitario.
- Por citar dos de los más importantes, nos referiremos a:
 - Compartir bibliotecas y servicios de información.
 - Compartir objetivos y evaluación de la calidad.
- En ambos temas la cooperación universitaria quedaría altamente beneficiada.

5.4 EN RESUMEN

- El objetivo fundamental del Consejo Vasco de Universidades estaría en establecer los lazos entre innovación y predicción a través de:
 - *Construir una perspectiva de futuro*
 - *Gestionar la incertidumbre.*
 - *Desarrollar relaciones.*
 - *Desarrollar nuevas plataformas de interrelación de la innovación (Greg Tegart).*

- Supondría establecer una dirección corporativa de las universidades, a través de pactos y en las áreas que se decidan, colaborando estrechamente con la administración pública.
- La autonomía de cada parte sería compatible con la voluntad común pactada que ofrezca a la sociedad vasca un auténtico proyecto universitario de futuro.
- Se abordaría decididamente la innovación en nuestro modelo de educación adaptándonos a las necesidades sociales.
- Se crearía un modelo competitivo de investigación con selección de los mejores proyectos al servicio de la sociedad.
- Se crearían vínculos de cooperación enriquecedores para todas las universidades.

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES

- La dificultad de prever el futuro y la insensatez de continuar impasibles ante los cambios, nos debe llevar a construir una perspectiva y a gestionar la incertidumbre.
- El trabajo elaborado trata de alertar sobre los cambios, analizar las actitudes imperantes, proponer una alternativa universitaria, en definitiva, a tomar conciencia de la necesidad de enfocar el futuro sobre nuevas bases.
- Existen numerosos trabajos que vienen a analizar los factores y premisas de los cambios pero son recomendaciones que hasta ahora han influido poco en el sistema imperante.
- En nuestros días, se están produciendo profundos cambios estructurales en nuestra sociedad que nos sitúan ante una época revolucionaria, que nos conduce, inexorablemente, a un nuevo tipo de sociedad; a un nuevo sistema desconocido sustentado en estructuras y valores nuevos.
- El desarrollo explosivo de la “tecnociencia”, no ha conllevado un desarrollo paralelo equivalente de otros aspectos esenciales que inciden en la sociedad como, la filosofía e ideología, la cultura, los valores, etc. que es preciso que orienten y dirijan el cambio. El sistema educativo y, en especial, la universidad, deben intervenir en esos factores, sin dejarse arrastrar por un desarrollo unilateral de la ciencia y de la tecnología, trabajando valores éticos y sociales.
- Todo ello nos lleva a un nuevo equilibrio; un nuevo sistema social que incide directamente en el modelo de educación. El modelo actual está preparado para una sociedad estática y conocida.

Las exigencias del nuevo modelo requieren nuevos parámetros y bases educativas.

- Existen interesantes estudios que van señalando las características requeridas para la educación de la nueva sociedad en formación. Entre los principales estudios y trabajos destacamos:
 - Informe de la Comisión Internacional sobre la educación. (Informe Delors).
 - Conferencia Mundial sobre la Educación superior. (Unesco).
 - Declaración de Bolonia.
 - Experiencias diversas avanzadas.
 - Proyecto Mendeberry, de Mondragon Unibertsitatea.
- Todos estos trabajos nos van señalando las directrices del nuevo trabajo a realizar y la necesidad y urgencia del cambio. Pero el problema en nuestra sociedad no es la carencia de conocimiento sobre la necesidad y orientación, sino las actitudes que se adoptan ante el problema.
- El primer estamento que debe reaccionar, es el estamento educativo a quien le corresponde introducir las profundas modificaciones que van a hacer cambiar su actual y conocida posición. Modificar lo conocido e introducirse en lo desconocido requiere actitudes decididas y valientes. Se producen tres tipos de actitudes:
 - Reactivas (oposición al cambio)
 - Pasivas (dejarse llevar)
 - Proactivas (conducir el cambio)

- Se plantea la necesidad de adoptar actitudes proactivas, creando un auténtico PERÍODO CONSTITUYENTE que ponga en entredicho el actual sistema y diseñe uno nuevo.
- Otro de los elementos a considerar es la carencia de “mecanismos de autorregulación” del sistema educativo o factores que automáticamente obliguen a cambiar, cuando una institución entre en su fase de obsolescencia.
- Existe la necesidad de diseñar mecanismos de autorregulación y de modificar las estructuras de las entidades educativas.
- La actitud de los organismos públicos es determinante en estos períodos de cambio, pidiéndoles que tengan clara conciencia de la situación y lideren los cambios generando una actitud favorable al clima de innovación.
- El sistema universitario vasco puede tener un importante protagonismo en estos momentos, tanto en lo que se refiere a su propia transformación como en la referencia para la transformación general del sistema.
- El primer planteamiento a realizar es la concepción del Modelo de Universidad que se desea y que responda al Modelo de Sociedad que se quiere configurar. Tarea difícil y que requiere mucho análisis para conformar los rasgos esenciales comunes.
- Se propone la consolidación del Consejo Vasco de Universidades que una, a las tradicionales funciones de órgano de consulta, nuevas funciones “directivas” establecidas mediante pacto o acuerdo entre las entidades participantes, que siendo autónomas, deciden cooperar.
- La definición del modelo y del órgano de gestión conjunto nos debe llevar a articular un sistema de interrelaciones. En este trabajo se concretan en:
 - Proyectos de innovación educativa
 - Investigación competitiva y complementaria
 - Servicios diversos
- Como comentario final quisiera destacar que la actual situación no es una situación transitoria más, con mayores o menores dificultades de adaptación, sino que exige un importante salto cualitativo que marque un antes y un después.

La “mejora continua” siendo siempre aplicable, hoy no es suficiente y requiere profundas transformaciones que modifiquen el sistema en su esencia.

Javier Retegui Ayastuy
Mondragon, Agosto de 2001

1. INTRODUCCIÓN	1
2. FACTORES ESENCIALES DEL CAMBIO – NUEVO EQUILIBRIO	3
2.1 Sociedad de la Información (NTIC's)	3
2.2 Revolución científico-técnica	4
2.3 Globalización, mundialización.....	5
2.4 Socialización de la formación y de la información	6
2.5 Nuevo equilibrio. Nuevo sistema social.....	7
2.6 Desarrollo Social equilibrado	8
2.7 Incidencia en el proceso educativo	10
3. RASGOS DEL NUEVO CONCEPTO EDUCATIVO	11
3.1 Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación (Informe Delors)	11
3.2 Conferencia mundial sobre la educación superior (Unesco, París)	12
3.3 Espacio común europeo	14
3.4 Experiencias avanzadas	15
3.5 Proyecto Mendeberry (Reingeniería del Proyecto Educativo)	15
4. ACTITUDES ANTE EL CAMBIO	21
4.1 Actitudes de los estamentos educativos	21
4.2 Mecanismos de autorregulación	23
4.3 Papel de los organismos públicos.....	23
5. UNA PROPUESTA UNIVERSITARIA	25
5.1 Modelo de universidad. Definición de objetivos comunes a largo plazo	25
5.2 Consejo Vasco de Universidades. Órgano común del sistema	27
5.3 Propuesta de actividades conjuntas	27
5.4 En resumen	30
6. RESUMEN Y CONCLUSIONES	32

LA EDUCACIÓN EN EL NUEVO MILENIO – GIPUZKOA 2020

AGOSTO DE 2001