

Aplicación práctica de técnicas de innovación docente para el desarrollo de habilidades directivas generales y tecnológicas

*Francisco José Martínez López
Alfonso Infante Moro
M^a Ángeles Plaza Mejías*

Universidad de Huelva

Presentamos en este trabajo un conjunto de actuaciones llevadas a cabo con el objetivo de mejorar la formación de nuestros alumnos de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Huelva.

Hemos establecido un conjunto de acciones para planificar y organizar nuestra actividad formativa utilizando como base metodológica el enfoque sistémico aplicado a la enseñanza. Innovando sobre todo en cuanto a los métodos docentes empleados y en las formas de motivación de nuestros alumnos. Habiendo contado para poder llevarlos a cabo con proyectos financiados por subvenciones para la innovación docente de la Unión Europea, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y de la propia Universidad de Huelva.

El principal objetivo que nos ha llevado a realizar este conjunto de acciones es intentar preparar y motivar a nuestros alumnos para su futuro desarrollo, tanto en lo personal como en lo profesional, en el nuevo contexto socioeconómico y tecnológico en el que se han de desenvolver.

1. Introducción

Este trabajo sintetiza el esfuerzo desarrollado por un equipo de profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de Huelva para contribuir, mediante la innovación docente, al desarrollo de futuros profesionales capaces de res-

ponder a los actuales requerimientos del nuevo mercado laboral y a las necesidades de la sociedad de la información.

El «Grupo docente para el desarrollo de habilidades directivas y tecnológicas de los alumnos de Económicas y Empresariales» está formado desde hace varios años, llevando a cabo medidas de innovación docente en los alumnos de nuestra universidad, algunas de éstas acciones han sido incluso subvencionadas en diferentes ámbitos, desde la propia Universidad de Huelva al Ministerio de Educación y Ciencia y la Unión Europea.

Partimos de la base de que el profesorado tiene la obligación de innovar en la docencia, ya que en este proceso contribuye no sólo a la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, sino además, mediante su difusión, al desarrollo de entornos en los que aplicar los principios del *benchmarking*. La docencia universitaria no puede quedarse impasible ante el proceso de innovación de casi todo lo que nos rodea, debe involucrarse en el cambio constante al que nos vemos sometidos, pues el alumno ha de enfrentarse a un entorno económico en el que ya casi nada es inamovible.

Por ello, uno de nuestros primeros objetivos debe ser hacer ver a los alumnos la dinámica tan rápida que impulsa a la economía mundial y adiestrarlos para que sepan convivir en este escenario. Siempre nos hemos planteado que este último aspecto es difícil de materializar, ya que conjuga elementos teóricos con los prácticos y actitudinales, e introduce nuevos actores en el sistema enseñanza-aprendizaje como las nuevas tecnologías y la globalización de la economía en la que los parámetros tradicionales con los que nos hemos desenvuelto (como naciones o sectores económicos, entre otros), van diluyéndose poco a poco en beneficio de nuevos referentes de la economía.

Ello nos hace entender que «el aula debe ser mundializada e informacional». Bajo esta enorme diversidad, habrá que buscar la consiguiente eficiencia educativa ante un nuevo rol docente en un sistema cada vez más complejo, con una evolución muy rápida de contenidos, enunciados y objetivos, que pueden y deben hacerse comunes entre las diferentes partes que intervienen en el proceso educativo, por muy dispersas que estén territorial, social o lingüísticamente.

En base a estas premisas hemos establecido una serie de actuaciones cuya puesta en marcha radica en los siguientes aspectos:

- a) Se basan en la aplicación del enfoque sistémico a la docencia universitaria.
- b) Favorece y posibilita la colaboración interdepartamental: en la actualidad los profesores implicados pertenecen a los Departamentos de Organización de Empresas y Marketing y al de Contabilidad y Dirección de Operaciones.

- c) El alumno es formado, desde una perspectiva integral («saber», «saber hacer» y «saber ser»), en dos ámbitos de importancia suprema para desenvolverse con éxito en la nueva economía: las habilidades directivas y las nuevas tecnologías. Ello implica conceptualizar los esfuerzos docentes desde un triple enfoque, determinándose objetivos de conocimiento, de habilidades y de actitudes.

Las asignaturas implicadas en este proyecto son las siguientes:

Asignatura	Curso	Tipo de asignatura
Desarrollo de Habilidades Gerenciales	4º L.A.D.E.	Optativa
Dirección Estratégica	4º L.A.D.E.	Obligatoria
Gestión de los Recursos de Información	4º L.A.D.E.	Obligatoria
Ofimática	4º L.A.D.E.	Obligatoria

Las ventajas fundamentales alcanzadas con la configuración de este grupo de innovación son múltiples, destacándose los siguientes:

- Creación de un foro de reflexión y de intercambio de experiencias entre el profesorado implicado.
- Los trabajos desarrollados contribuyen de forma muy especial a la capacidad de «hacer» y a las actitudes del alumnado de cara a su incorporación a la nueva economía del conocimiento.
- Los conocimientos, experiencias y habilidades adquiridas por el alumnado de cada una de las asignaturas pueden aplicarlas en las otras asignaturas implicadas en el proyecto, pues tienen un carácter eminentemente interdisciplinar.

2. La aplicación del enfoque sistémico a la docencia universitaria

Gran parte de la formación relacionada con la Administración y Dirección de empresas en las universidades españolas se ha venido fundamentando en una visión analítica de la realidad, tanto en el plano educativo como en el empresarial. Así, la corriente sistémica se suele presentar en su vertiente docente en las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales mediante aspectos meramente matematizantes, no contemplándose en numerosas ocasiones toda la riqueza y creatividad que se deriva del pensamiento sistémico.

De la aplicación exhaustiva del enfoque analítico a la docencia relacionada con la gestión empresarial se viene preparando a los alumnos para analizar de forma estática, lineal y muy simplificada, una realidad tan dinámica y compleja como la de las organizaciones, haciendo demasiado hincapié en los diferentes componentes de la empresa por separado, de forma parcial y compartimentada, sin buscar constantemente las interrelaciones existentes entre ellos. Además, los alumnos desde la perspectiva sistémica se consideran interrelacionados entre sí y como un todo, tal y como ocurre en la empresa, cosa que no suele buscarse en la enseñanza universitaria tradicional, en la que cada alumno se entiende únicamente como individuo.

Por otro lado, se debe fomentar la participación activa en los procesos de enseñanza, si se quiere conseguir directivos con iniciativa en las empresas. Este aspecto es considerado clave en la metodología didáctica sistémica, de forma que los alumnos sean capaces de afrontar dificultades y resolverlas por sí mismos, sin detenerse en los aspectos meramente intelectuales de los problemas, integrando conocimientos adquiridos en todo su bagaje curricular y resolviéndolos de forma práctica.

En otro sentido, el aula y los diferentes ámbitos didácticos también conforman un sistema abierto, compuesto por elementos como alumnos o profesores, que han de interactuar motivados por un ambiente que propicie la consecución de objetivos comunes, articulándose en base a ello la metodología sistémica en la enseñanza.

La metodología sistémica nos permitirá dar a la docencia universitaria una visión coherente y abierta con la que construir nuestro modelo didáctico, considerado como una construcción teórica que, basada en supuestos científicos e ideológicos, pretende interpretar la realidad universitaria, dirigiéndola hacia unos determinados principios que garanticen la calidad de la docencia, que se está erigiendo en uno de los objetivos básicos de nuestra institución.

En este sentido, y bajo la perspectiva sistémica, entendemos que la interacción profesor-alumno y alumno-alumno será la principal acción didáctica, en la que el aula se configura como un espacio social y de comunicación en el que cada participante tiene sus propios intereses y cada curso, clase o grupo tendrá sus propias características e historia.

Bajo estas premisas, se trabajará sobre el sistema-aula configurándolo como un Sistema de Información en el que se lleva a cabo un proceso en el que los alumnos y el profesor intercambian adquisiciones de conocimiento¹.

Habrà que tener en cuenta, además, que nos encontraremos con diferentes materias primas (alumnos), por lo que el diseño curricular ha de ser abierto y continuamente reformable para conseguir los objetivos marcados. Así,

¹A veces con las calificaciones como única moneda de cambio.

la fundamentación didáctica del proyecto docente, en cuanto elemento curricular, debe ser un documento que permita planificar la enseñanza, conteniendo los enunciados y objetivos a los que se subordinan unos contenidos estructurados en un sistema que posibilite la retroalimentación, con la consiguiente mejora constante, y en la que participen todos los implicados (además de los profesores, los alumnos y el contexto en el que se mueve la Universidad).

En suma, se trata de utilizar una metodología didáctica que permita incrementar la riqueza educativa del sistema-aula, mejorando los procesos comunicativos y aumentando la motivación mediante la consideración de las interacciones de todos los elementos que intervienen en la enseñanza.

3. Conocimientos, habilidades y actitudes

En este apartado pretendemos mostrar la forma de abordar diversos objetivos en la formación de nuestros alumnos, que van desde la adquisición de conocimientos hasta la metodología empleada para la formación en las habilidades y actitudes especialmente valoradas en el mundo laboral², entre las que se destacan: implicación personal, trabajo en equipo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, orientación al cambio, multifuncionalidad, virtudes para la convivencia, capacidad emprendedora, planificación, organización y gestión, captación de recursos, capacidad de relación, comunicación, orientación a los resultados, buscar información, negociación y persuasión, orientación práctica.

Para llegar a lo anterior hemos de tener en cuenta que la programación por objetivos docentes se realiza fundamentalmente en función de los fines de la propia institución universitaria y de la titulación y centro correspondiente. Por ello, es tan necesaria la realización previa de la etapa de diagnóstico, en la que se deben analizar las peculiaridades del centro y de sus alumnos, lo que nos permite conocer necesidades y expectativas. De esta forma, resulta obvio, por ejemplo, que la enseñanza de la informática no debe tener el mismo enfoque en una Facultad de Informática, en la que priman los aspectos meramente tecnológicos, que en una de Ciencias Empresariales, en la que se utiliza como bagaje instrumental en la Gestión y Administración de Organizaciones.

Bajo esta perspectiva, la programación de los propios objetivos debe ser concebida como un proceso en el que hay que diferenciar la fijación de los mismos a largo plazo de la disciplina (en nuestro caso la Administración y Dirección de empresas), de la concreción de los mismos a medio y corto plazo, incidiendo siempre en enfocar toda la actividad educativa desde el modelo sistémico, en el que no basta exponer una mera relación de contenidos y el

² CLUB GESTIÓN DE CALIDAD. *Mejora en la formación universitaria. Sugerencias desde la empresa.* Madrid, Club gestión de Calidad, 1998.

sistema en que están soportados, normalmente bibliografía y diverso software, sino que se deben tener en cuenta otros aspectos como las actuaciones que se esperan de los alumnos en cada uno de los elementos del proceso educativo, orientando a los mismos sobre la forma de aportar ideas y superar la propia asignatura. Es imprescindible, además, resaltar los contenidos y actitudes que se consideren más relevantes, cosa que se realiza en el módulo correspondiente de motivación y detección de necesidades, expectativas y mejoras, que se lleva a cabo a principio de curso.

Por ello, podemos conceptualizar los objetivos desde una perspectiva grupal, determinándose objetivos de conocimiento, de habilidades y de actitudes.

Los primeros, objetivos de conocimientos, indican lo que el alumno debe saber o conocer. En segundo lugar, los objetivos de habilidades, qué debe saber realizar el alumno, ello implica manejar los flujos de información que permiten las relaciones entre los subsistemas de la empresa, amén de ser capaz de desenvolverse con habilidades gerenciales que les permitan avanzar en la innovación como futuros emprendedores. Por último, con los objetivos de actitudes se busca motivar a los alumnos en apreciar la importancia de la gestión y de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la gestión de la empresa en su futura actividad como personas, profesionales y empresarios.

Para conseguir estos objetivos dividimos las asignaturas en diferentes módulos, entre los que podemos destacar:

- Módulo de necesidades, expectativas y mejoras se desarrollará durante todo el curso de forma implícita, y de forma explícita la primera semana de clase, el día del segundo parcial y el del examen final, que es cuando se completan las últimas encuestas.
- Módulo de motivación se desarrolla durante la segunda semana de clase para motivar a los alumnos en lo que seguirá en el curso.
- Módulo de contenidos básicos se lleva a cabo desde principios de noviembre a finales de mayo.
- Módulo de preparación a las innovaciones futuras, en el que se contempla la realización de trabajos, tanto individuales como en grupo, suele comenzarse en enero y se extiende hasta bien entrado junio, ya que gran parte de él se desarrolla mediante el sistema tutorial fuera del horario de clases.
- Módulo de actualización, solemos llevarlo a cabo durante el tercer trimestre, habitualmente dos semanas entre abril y mayo, ya que al tratarse de aspectos relativamente novedosos, necesitan un bagaje previo de asimilación de los contenidos básicos.

La superposición en el tiempo de algunos módulos viene dada por la utilización de recursos no aplicados en horario de clase, y por la necesaria coordinación de todos los módulos que han de estar interrelacionados bajo la metodología sistémica.

Con estos objetivos y programación modular creamos el marco en el que emprendemos las diferentes acciones formativas de carácter innovador, algunas de las cuales enunciamos en el siguiente apartado.

4. Actuaciones desarrolladas y en proceso

Las actuaciones desarrolladas abarcan todas las fases a considerar dentro del proceso de planificación de la enseñanza, contribuyendo a dar respuesta a distintas cuestiones:

<p style="text-align: center;">Grupo de Acciones I:</p> <p style="text-align: center;">Evaluación de los alumnos al comienzo del curso.</p> <p style="text-align: center;">¿Qué tenemos al entrar?</p>
<p style="text-align: center;">Grupo de Acciones II:</p> <p style="text-align: center;">Elaboración curricular a partir del análisis de los planes de estudios, investigación, encuestas a empresarios, alumnos y profesores de otros centros.</p> <p style="text-align: center;">¿Qué debemos enseñar?</p>
<p style="text-align: center;">Grupo de Acciones III:</p> <p style="text-align: center;">Medidas de innovación docente aplicadas para el desarrollo de habilidades gerenciales y tecnológicas.</p> <p style="text-align: center;">¿Cómo lo enseñamos?</p>
<p style="text-align: center;">Grupo de Acciones IV:</p> <p style="text-align: center;">Evaluación de los resultados obtenidos.</p> <p style="text-align: center;">¿Cuáles son los resultados obtenidos?</p>

Las actuaciones desarrolladas dentro de cada bloque se sintetizan en las siguientes tablas, en las que enumeramos las acciones realizadas, organizando las según su temática, denominación de la innovación formativa y año de comienzo (hemos recogido sólo las más cercanas en el tiempo):

TEMÁTICA	ACCIÓN DESARROLLADA	AÑO DE REALIZACIÓN
Grupo de Acciones I: Evaluación de los alumnos al comienzo del curso. ¿Qué tenemos al entrar?		
Habilidades Gerenciales	- Inauguración del curso con cuestionario de reflexión sobre expectativas.	Desde el curso 1999-2000
Nuevas tecnologías	- Encuestas sobre nivel de conocimientos informáticos durante el principio de cada curso (unas 200 encuestas). Esta información viene a completar la obtenida del Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente, ya que para matricularse los alumnos de nuevo ingreso deben responder a una encuesta en relación al perfil sobre conocimientos de NTIC (Unas 2.000 encuestas cada año).	Desde el curso 1999-2000 (Se comparan en una base de datos con la misma información desde hace quince cursos)

TEMÁTICA	ACCIÓN DESARROLLADA	AÑO DE REALIZACIÓN
Grupo de Acciones II: Elaboración curricular a partir del análisis de los planes de estudios, investigación, encuestas a empresarios, alumnos y profesores de otros centros. ¿Qué debemos enseñar?		
Habilidades Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los planes de estudio - Análisis de las ofertas formativas para directivos. - Encuestas a empresarios para conocer qué necesitan que les enseñemos a nuestros alumnos en esta materia. - Encuestas a alumnos egresados para conocer el grado de interés y utilidad de esta materia 	<ul style="list-style-type: none"> - En proceso: curso 2001-2002 - En proceso: curso 2001-2002 - En proceso: curso 2001-2002³ - En proceso: curso 2001-2002

³ Forma parte de la primera parte del proyecto de innovación titulado «La Dirección Estratégica: resultado de un proceso y de una mente estratégica» financiado por el Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente de la Universidad de Huelva en su VI Convocatoria (curso académico 2001-2002).

Nuevas tecnologías	- Análisis de los planes de estudio (Todos existentes en España de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas)	Desde el curso 2000-2001
	- Encuestas a los profesores para ver qué imparten (encuesta a nivel nacional, 87 docentes)	Desde el curso 1999-2000
	- Encuestas a los empresarios para conocer qué necesitan que les enseñemos a nuestros alumnos (617 empresas)	Desde el curso 2000-2001

TEMÁTICA	ACCIÓN DESARROLLADA	AÑO DE REALIZACIÓN
Grupo de Acciones III: Medidas de innovación docente aplicadas para el desarrollo de habilidades gerenciales y tecnológicas. ¿Cómo lo enseñamos?		
Nuevas Tecnologías	- Prácticas de Economía en Red (redes de alumnos). Una de nuestras acciones más consultadas por otros profesores, ya que los alumnos tienen que realizar trabajos como otros de otros países mediante Internet.	Desde el curso 1998-1999
	- Simulaciones de Juegos de Empresa	Desde el curso 1992-93
	- Plan de Calidad en la asignatura Elaboración del manual de calidad de las asignaturas siguiendo la norma ISO 9002.	Desde el curso 1998-1999
	- Análisis de las tutorías virtuales ⁴ en la Universidad de Huelva	Curso 2001 -2002
	- Análisis de la teleformación a nivel nacional.	Curso 2001 -2002
	- Elaboración de material docente y multimedia innovador.	Desde el curso 1994-95
	- Jornadas formativas (indicamos sólo las del año pasado)	
a) Jornadas Iberoamericanas de Análisis de la Transición a la Economía del Conocimiento	2001	
b) Symposium de Economía Digital	2001	

⁴ Investigación financiada por el Ministerio de Educación y Ciencia bajo el título "Estudio sobre la aplicación de las nuevas tecnologías a la actividad del profesorado universitario" aprobado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte dentro del programa de subvenciones concedido para "Acciones destinadas a la mejora de la Calidad de la Enseñanza Superior y de Actividades del Profesorado Universitario".

Habilidades Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las preferencias del alumnado en relación a: métodos de enseñanza, métodos de aprendizaje, sistemas de evaluación y características más valoradas en el buen profesor. - Aprendizaje mediante la participación y el juego. - Visitas de expertos: «<i>Nuevo Criterio de Selección de Personal: la Inteligencia Emocional</i>» - Organización de Jornadas formativas: <ul style="list-style-type: none"> a) IV encuentro Onubense para la Calidad b) Técnicas de motivación y de negociación en la empresa 	<p>Enero 2001-2002</p> <p>Desde el curso 1999-2000.</p> <p>Diciembre 2002</p> <p>Abril 2002</p> <p>Abril 2002</p>
Tercer Ciclo	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del sitio web: http://www.parainvestigar.com 	Desde curso 1997-1998 diseño del contenido y puesta en funcionamiento en curso 2001-2002

TEMÁTICA	ACCIÓN DESARROLLADA	AÑO DE REALIZACIÓN
Grupo de Acciones IV: Evaluación de los resultados obtenidos. ¿Qué resultados se obtienen?		
Habilidades Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación voluntaria de la docencia mediante cuestionarios a los alumnos 	Desde el curso 2000-2001
Nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de Orla Virtual 	Desde el curso 2000-2001

Por cuestiones de espacio no podemos describir cada una de estas acciones, que están siendo en algunos casos innovadoras y novedosas, lo que hace que sean apreciadas tanto por los alumnos como por otros colegas profesores, tanto de nuestra universidad como de otras, tanto nacionales como extranjeras, que se interesan por algunas de las nuevas técnicas empleadas.

5. Conclusiones

Con todo lo anterior, hemos querido recoger y exponer las medidas de innovación docentes llevadas a cabo por el «*grupo docente para el desarrollo de habilidades directivas y tecnológicas de los alumnos de Económicas y Empresariales*» con el fin de desarrollar futuros profesionales capaces de responder a los actuales requerimientos del nuevo mercado laboral y las nuevas necesidades de la sociedad.

Entendemos que estamos ante un camino que nos ofrece cada día más posibilidades y que hemos de recorrer con nuevas motivaciones e ilusiones, tanto por parte de los alumnos como de los profesores. Así hemos de tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Estas actuaciones son muy importantes para la mejora de la formación del alumnado, el cual se va a tener que desenvolver en un entorno muy competitivo, en el que tendrá que destacar para acceder a un puesto laboral.
- El alumnado ve muy positivamente estas actuaciones, y se muestra muy participativo e involucrado en ellas.
- Debe ser una mejora continua, adaptándose a los cambios del entorno. No podemos quedarnos con las mismas medidas de actuación a lo largo del tiempo, sino que se debe producir un cambio constante según vaya cambiando el entorno.
- Creación de un foro de reflexión y de intercambio de experiencias entre el profesorado implicado.
- Los trabajos desarrollados contribuyen de forma muy especial a la capacidad de «hacer» y a las actitudes del alumnado de cara a su incorporación a la nueva economía del conocimiento.
- Los conocimientos, experiencias y habilidades adquiridas por el alumnado de cada una de las asignaturas pueden aplicarlas en las otras asignaturas implicadas en el proyecto, pues tienen un carácter eminentemente interdisciplinar.
- Se debe fomentar la participación activa en los procesos de enseñanza, si se quiere conseguir directivos con iniciativa en las empresas. Este aspecto es considerado clave en la metodología didáctica sistémica, de forma que los alumnos sean capaces de afrontar dificultades y resolverlas por si mismos, sin detenerse en los aspectos meramente intelectuales de los problemas, integrando conocimientos adquiridos en todo su bagaje curricular y resolviéndolos de forma práctica.
- La interacción profesor-alumno y alumno-alumno será la principal acción didáctica, en la que el aula se configura como un espacio social y de comunicación en el que cada participante tiene sus propios intereses y cada curso, clase o grupo tendrá sus propias características e historia. Bajo estas premisas, se trabajará sobre el sistema-aula configurándolo como un Sistema de Información en el que se lleva a cabo un proceso en el que los alumnos y el profesor intercambian adquisiciones de conocimiento.

En suma, creemos que con el trabajo realizado por el «Grupo docente para el desarrollo de habilidades directivas y tecnológicas de los alumnos de Económicas y Empresariales», hemos aportado nuestro pequeño grano de arena a la mejora de la formación de nuestros alumnos y pretendemos continuar llevando a cabo estas y otras medidas con el fin de conseguir profesionales más competitivos en el mundo laboral y que coincidan con el perfil que los empresarios y ellos mismos buscan.

6. Referencias bibliográficas

AGUADED, J.I. (1999): *Proyecto docente*. Huelva, Universidad de Huelva.

AGUSTÍN, F. (1999): «Los ordenadores en la evaluación del aprendizaje: ¿hasta qué punto pueden ayudarnos?», en *Comunicación y pedagogía*, 159; 29-33.

ALFAGEME GONZÁLEZ, M.B. (1999): «Evaluación de una experiencia de enseñanza universitaria con redes», *Revista Innovación educativa*, 9; 337-344.

AMAT, O. (2000): *Aprender a enseñar*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

ANGUITA, R. Y ORDAX, E. (2000): «Las alumnas ante los ordenadores: estrategias y formas de trabajo en el aula», en *Comunicar*, 14; 218-224.

AVISON, D.; FITZGERALD, G. Y POWELL, P. (2001): «Reflections on information systems practice, education and research: 10 years of the Information Systems Journal», en *Information Systems Journal*, 11, 1; 3-22.

BRICALL, J. M. (Dir) (2000): *Informe universidad 2000*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Madrid. También se puede encontrar en <http://www.crue.org/universidad2000.htm>. Pág. 206. [Consulta: 2002-02-15].

CABERO, J. (1999): *La producción de materiales, multimedia en la enseñanza universitaria*. Sevilla, Kronos

CRUZ, F.; GUALDA, E. Y MÁRQUEZ, R. (1999). *Universidad y Sociedad: Estudio sociológico de la situación sociolaboral de los titulados de la Universidad de Huelva, demanda de títulos por parte de los agentes sociales y de las perspectivas profesionales de los alumnos que están finalizando sus estudios* Huelva, Consejo social de la Universidad de Huelva.

ESTEBANELL M. Y FERRÉS, J. (1999). «Uso de Internet en la formación universitaria: análisis de una experiencia en la formación inicial del profesorado», en *Educar*, 25; 131-149.

GALLEGO, D.; ALONSO, C. Y CANTÓN, I. (Coords.): *Integración curricular de los recursos tecnológicos*. Barcelona, Oikos-Tau; 31-64.

GOLEMAN, D. (1998): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, Kairos.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA (1999): *Estudio sobre la Enseñanza Universitaria*

de los Sistemas de Información. GITICE. Sevilla (<http://serveripf.us.es/aesi/>), [Consulta: 2001-03-10].

LARA, S. (2001): *La evaluación formativa en la Universidad a través de Internet: Aplicaciones informáticas y experiencias prácticas*. Pamplona, Eunsa.

López, A. (2001): *La evaluación de la calidad en la Universidad española*. Málaga, Servicio de publicaciones de la Universidad de Málaga.

LUNA, P. Y MARTÍNEZ LÓPEZ, F. J. (DIRS.); AGUAYO, M.; BUENO, S.; MORA C.; POZ, R.; RÍOS, M.A. Y ROCA, J.C. (2001): *Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la Administración de la Empresa y las Relaciones Laborales*. Madrid, Civitas.

MARTÍNEZ LÓPEZ, F.J. (1995): *Evolución y Paradigma de los Sistemas de Información: Hacia la Normalización de la Gestión Empresarial*. Huelva, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.

MICHAVILA, F. (2000): *La universidad española hacia Europa*. Madrid, Mundi-Prensa Libros.

OCDE (2001): *Informe sobre la educación*. París, OCDE.

RODRÍGUEZ, J. M. (Ed.). (1996): *Seminario sobre formación y evaluación del profesorado universitario*. Huelva, Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Huelva.

RUIZ, J. (2000): *Aprender y enseñar en la universidad: iniciación a la docencia universitaria*. Jaén, Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Jaén.

RUMBO, M.B. (1999). *La calidad de la enseñanza universitaria y el desarrollo profesional de su profesorado*. Granada, Grupo Editorial Universitario.

TEJADA, J. (1999). «El formador ante las NTIC: nuevos roles y competencias profesionales», en *Comunicación y pedagogía*, 158; 17-26.