

# ¿Qué profesores vamos a necesitar?

JUAN A. VÁZQUEZ

El docente se enfrenta a cambios de calado en la universidad actual, por lo que será preciso acabar con la inercia de rutinas del pasado. El autor propone, en forma de decálogo, ideas para plasmar esas transformaciones, sabiendo, no obstante, que hay algo que siempre permanecerá inmutable en la figura del profesor: la solidez de sus conocimientos y la capacidad para transmitirlos de un modo inspirador y atractivo.

---



Deberían institucionalizarse los programas de formación para profesores en nuevas destrezas.

Foto: © Shulthstock.

Hay cuestiones que, bajo la apariencia de una, encierran muchas preguntas. La que encabeza este texto es una de ellas. Porque preguntarse sobre los profesores que vamos a necesitar, lleva a plantearse al mismo tiempo lo que van a necesitar los profesores y obliga a reflexionar sobre su papel e importancia en el contexto de una era de profundas transformaciones educativas.

A ese conjunto de cuestiones, pues, pretendo referirme brevemente en estas páginas que planteo con un carácter abierto y tentativo, porque ya se sabe que «*hacer predicciones es complicado, especialmente sobre el futuro*» y sobre todo en tiempos como estos dominados por la imprevisibilidad y velocidad de los cambios.

#### ¿LOS PROFESORES SEGUIRÁN IMPORTANDO?

Podría parecer innecesaria esta pregunta, pero no lo es tanto porque, en un contexto de innovaciones continuas

y disruptivas, cabría el riesgo de diluir, a veces casi hasta la nada, el papel del profesor. Quiero pensar, por el contrario, que en el futuro debería reforzarse su importancia y protagonismo, por razones como las que expongo resumidamente a continuación.

La primera de ellas se basa en la convicción de que el profesorado es y seguirá siendo la pieza más esencial para el desarrollo de las funciones universitarias de generación, transmisión de conocimiento y compromiso social; y de que la disponibilidad y calidad de los recursos de profesorado continuará constituyendo el elemento central de los modelos educativos y el más estratégico para la reputación y el prestigio de las instituciones de enseñanza superior. Se educa por contagio y la universidad ha de transmitir conocimiento, pero también estilos, modos de pensar y de concebir el mundo y la relación con la ciencia y el pensamiento, y esa es una tarea cuyo protagonismo corresponde principalmente a los profesores.

La segunda razón es que, aun en una época de disrupciones tecnológicas sin precedentes, los profesores no se sustituyen por robots o algoritmos, ni la enseñanza puede ser como la conducción autónoma, la máquina sin conductor, y al frente del proceso educativo será imprescindible contar siempre con un profesor a los mandos. La educación requiere un componente insustituible de contacto estrecho entre profesores y estudiantes y la universidad no puede verse reducida a un simple *sitio* en la web, renunciado a su esencia como *lugar* de relación entre los agentes que comparten la aventura del conocimiento.

Y la tercera razón se asienta en la presunción de que las tendencias de globalización y deslocalización educativa impulsadas por las nuevas tecnologías, lejos de diluir la figura del profesor acentúan su importancia y sitúan en un primer plano los elementos que solo pueden ofrecer los docentes más valiosos; justamente porque un buen do-

cente constituye un factor absolutamente diferencial en el proceso de enseñanza y un componente esencial que no siempre se puede replicar en cualquier tipo de soporte. En el mundo de la ciencia, como decía Max Weber, hace falta personalidad y la del profesor resulta imprescindible para impulsar una cultura académica innovadora sin renunciar a las esencias básicas que nunca ha de perder la educación ni a la impronta del magisterio de los mejores profesores.

Razones como estas, son las que me llevan a pensar que los profesores continuarán en el futuro constituyendo un elemento decisivo para la generación y transmisión del conocimiento y me hacen compartir la afirmación del fundador de la *Khan Academy*: «si tuviera que elegir entre un profesor y una tecnología increíbles para mis hijos, elegiría siempre al profesor». Pero han de convertirse, al mismo tiempo, en pieza básica para un indispensable proceso de modernización y renovación de sus roles y funciones, en un

**Las tendencias de globalización y deslocalización educativa impulsadas por las nuevas tecnologías, lejos de diluir la figura del profesor sitúan en un primer plano los elementos que solo pueden ofrecer los docentes más valiosos**

---

tránsito que les lleve de la vieja figura del profesor *gurú* a la de guía y prescriptor educativo y les convierta en verdaderos orientadores y compañeros en la tarea del aprendizaje.

#### ¿QUÉ PROFESORES NECESITAREMOS?

Disponer de un profesorado capaz de desarrollar con calidad y garantía las misiones de enseñanza, investigación y transferencia adaptadas a las exigencias de un futuro que casi se solapa con el presente, desplegando nuevos perfiles y tareas, constituye uno de los desafíos primordiales que afrontan las universidades, cuyos modelos de funcionamiento se encuentran estrechamente ligados a sus modelos de profesorado.

¿Cómo han de ser esos nuevos profesores que necesitamos? No creo que exista una tipología ideal ni un perfil y unas condiciones únicas en las que se pueda encasillar una labor como la del profesor, que requiere precisamente buenas dosis de libertad, versatilidad, creatividad y autonomía personal. Más allá de loables intentos que terminan muchas veces en generalidades o en voluntaristas declaraciones de buenos propósitos, no disponemos tampoco del asidero de guías de uso para definir con precisión la figura de los profesores del futuro.

Aun así, hemos de reflexionar sobre ello, partiendo de un supuesto: las funciones del profesorado no cambian en su esencia fundamental, aunque sí en los modos específicos en que se despliegan. La de investigador seguirá constituyendo una labor irrenunciable que define y distingue al profesor universitario y se verá reforzada por las nuevas tecnologías, la globalización de las redes investigadoras

y la creciente sensibilidad social hacia la ciencia. La de transferencia cabe esperar que cobre mayor trascendencia y estreche sus vínculos con el sistema productivo, adaptándose a nuevos mecanismos y sistemas y ampliando su espacio en las dedicaciones del profesorado. La de gestión, tanto dentro de la universidad como en la implicación en tareas sociales, confío en que vaya ganando en aprecio, valoración y atractivo para el profesorado. Y la de transmisión del conocimiento, seguirá constituyendo el otro pilar básico de las tareas del profesor y, aun sin alterar sus principales esencias, será seguramente la que registre mayores transformaciones. Tanto por esa razón, como por la propia orientación y extensión de este texto, me centraré ya exclusivamente en esta función en las páginas que siguen.

En el desempeño de la función docente, en efecto, es donde creo que el profesorado ha de afrontar los mayores retos de cambio y asumir nuevos cometidos y más amplias, diversas y complejas tareas, para proceder a una imprescindible renovación, a una redefinición de sus perfiles y una adaptación de sus roles a un contexto de grandes transformaciones en las demandas y contenidos, en los métodos de las enseñanzas, en los soportes tecnológicos y en los paradigmas y estrategias educativas.

Pese a la envergadura de esos cambios, habrá que empezar por admitir que lo más futurista de todo es curiosamente lo de siempre y lo primero que debemos pedir a los profesores permanece inmutable: la solidez de sus conocimientos y la capacidad para transmitirlos de un modo inspirador y atractivo. Mañana igual que ayer, lo que caracterizará a un buen profesor será la solvencia de sus

conocimientos científicos, junto a su capacidad de generar reflexión y razonamiento, curiosidad intelectual y visión crítica, rigor y estímulos creativos, estilos y modos de trasladar el saber mostrándose al mismo tiempo a sí mismo. Un conjunto de cualidades que no siempre pueden ser adquiridas y dependen, a veces, de habilidades innatas que atesoran los mejores profesores.

Más allá de eso, los ámbitos que determinan fundamentalmente los nuevos modos de ejercer la función docente y de concebir los perfiles del profesorado, se relacionan principalmente con el intenso cambio que se está experimentando tanto en las metodologías como en los soportes de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Basta comprobar la ingente literatura, experiencias e iniciativas surgidas en esos campos para constatar la magnitud de unas dinámicas que, en los instrumentos tecnológicos, ofrecen insospechadas potencialidades junto a algunos riesgos y, en las metodologías didácticas, oscilan a veces de la generalidad al detalle de los casos prácticos y entremezclan valiosas aportaciones junto a retóricas de buenas intenciones alejadas todavía de componer un consistente cuerpo doctrinal.

Se trata, en todo caso, de procesos imparables de los que los profesores no podrán sustraerse y a los que habrán de sumarse, que comportan la incorporación de innovadoras y más diversas y exigentes tareas. En las metodologías docentes, aparecen nuevos cometidos relacionados con cuestiones como la elaboración de materiales, la tutorización, el seguimiento permanente y la relación estrecha con los alumnos, los nuevos sistemas de evaluación, una

renovada dinámica de interacciones, de experiencias de aprendizaje dentro y fuera del aula, o la exploración de nuevos formatos de enseñanzas en programas modulares e itinerarios personalizados.

A ello se une, además, la necesidad de que los profesores integren y enfatizen en sus

enseñanzas las competencias y capacitaciones para pensar, crear y emprender, las habilidades para la gestión de la incertidumbre, que constituye una seña de identidad del mundo que viene, y las conexiones con un entorno productivo en que los vínculos entre formación y empleo se han vuelto más inciertos, inestables y cambiantes y requieren gran flexibilidad y capacidad de reacción.

La irrupción de nuevas tecnologías y soportes digitales en el proceso educativo, constituye el otro gran ámbito del que emergen nuevas tareas para el profesorado. Las enseñanzas *online* o semipresenciales, las aulas inteligentes, la aplicación de algoritmos y de la inteligencia artificial, entre otros múltiples instrumentos, ofrecen insospechadas potencialidades, particularmente para el desarrollo de modelos de enseñanza en entornos más flexibles, híbridos y colaborativos.

Pero no dejan de suponer un doble desafío de enorme envergadura. Para los profesores, el de adquirir las capacitaciones necesarias en esas materias y el de acertar a conducir esos instrumentos sin dejarse simplemente arrastrar por ellos. Y

**La función docente ha de alcanzar una dignificación y mayor reconocimiento, al que podrían contribuir un reequilibrio del actual esquema de recompensas en la carrera académica**

---

para las universidades, el de disponer de unas adecuadas estrategias de digitalización, que no consistirán exclusivamente en la ampliación de recursos y la oferta *online*, sino en avanzar simultáneamente en la personalización de las enseñanzas presenciales, que constituirá uno de los retos más decisivos para la viabilidad de las universidades tradicionales.

Hay, además, otra tarea no menos relevante para el profesorado: la de conocer con más detalle y adaptarse con mayor flexibilidad a unos estudiantes que aparentemente hemos convertido en el centro del proceso de aprendizaje pero que muchas veces nos resultan desconocidos. Unos estudiantes que son más variados, heterogéneos, plurales y que responden a nuevas tipologías en sus pautas, estímulos, habilidades, códigos y lenguajes y no permiten a los profesores mantener las rutinas y actuar como si no hubiesen variado los receptores del proceso formativo.

Todo ello, en fin, altera perfiles tradicionales, amplía sensiblemente las tareas docentes y comporta adicionales exigencias para un profesorado que habrá de intensificar sus esfuerzos de renovación en el futuro. Pero no podrá hacerlo en solitario y sin contar con el arropamiento de las instituciones educativas, que han de asumir la ineludible responsabilidad de proceder a transformaciones sustanciales en la organización, el diseño y el desarrollo de la docencia y en la renovación de las estructuras y modos de impartirla dominantes en la actualidad.

#### ¿QUÉ VAN A NECESITAR LOS PROFESORES?

Un panorama como ese suscita a su vez nuevas preguntas: ¿cuentan los profesores con los adecuados medios y moti-

vaciones para acometer esa renovación?; ¿se sienten apoyados y estimulados en ese proceso?; ¿tienen la formación adecuada para hacerlo?; ¿qué medidas y políticas habrían de ponerse en marcha? Para que no se sientan desvalidos, habrá que plantearse, en definitiva, ¿qué van a necesitar los profesores?

Resulta imprescindible, ante todo, proceder a una revisión y adecuación de las políticas de profesorado, orientadas tanto a la suficiencia, calidad y equilibrio de las plantillas como a la redefinición de los perfiles de los profesores, si se quiere verdaderamente incentivarlos en el proceso de renovación de sus cometidos. Son muy diversos los ámbitos en que se requieren actuaciones, pero hay quizá tres cuestiones principales: el rediseño de criterios y sistemas de selección, acceso y contratación; la mejora de las condiciones de desempeño de la carrera académica y la progresión del profesorado; y el rejuvenecimiento y la capacidad de retener y atraer talento. Será preciso, por eso, abordar de una vez y eficazmente problemas pendientes en la universidad española en aspectos como la entidad y tipología de las dedicaciones, las situaciones de precariedad y provisionalidad en la carrera académica, los criterios de selección, los sistemas de incentivos, los mecanismos de apoyo, seguimiento y evaluación o la flexibilización de las figuras del profesorado, entre otros.

Sin que suponga merma alguna de la faceta investigadora, parece necesario igualmente impulsar fórmulas que contribuyan a la dignificación de la función docente, al menos en dos direcciones. De una parte, en la de reequilibrar un sistema de incentivos sesgado en sus recompensas y que relega

a un segundo plano la docencia. De otra parte, en el avance hacia la implantación de sistemas más eficaces de continua y rigurosa evaluación de la docencia para garantizar su calidad, innovación y permanente mejora.

Habrà que contar adicionalmente con más potentes instrumentos y estímulos de apoyo al profesorado, capaces de generar ambientes favorables para la renovación y propicios para el aprendizaje. Además de desburocratizar muchas tareas y rutinas, resultará indispensable poner en marcha programas específicos de capacitación y formación continua orientados hacia las nuevas destrezas con que ha de contar el profesorado.

Y habrá que prestar especial atención, desde luego, a romper con resistentes reductos endogámicos, a la imprescindible necesidad de promover la internacionalización del profesorado, mediante medidas que faciliten la movilidad, los intercambios y las estancias en centros de alta calidad, la participación en redes universitarias internacionales y la disponibilidad de repositorios interuniversitarios compartidos de recursos y metodologías docentes, así como el estrechamiento de vínculos tanto con el sistema productivo como con programas de compromiso social.

#### ¿VAMOS A INTENTAR ALGO NUEVO?

La inercia de las rutinas del pasado no conduce a la innovación que demanda el futuro y es preciso, por eso, probar algo nuevo si aspiramos a renovar verdaderamente los perfiles del profesorado. Habrà que atreverse, pues, a avanzar hacia territorios menos explorados y variar enfoques y planteamientos tradicionales, en un proceso que merece-

ría una sosegada reflexión en el seno de las universidades. Por lo que atañe específicamente a las transformaciones de las tareas que afronta el profesorado en el ámbito docente, me atrevo a sumar a esa indispensable reflexión unas ideas finales que presento en forma de decálogo.

1º.— Entre las diversas funciones que desempeña el profesorado, la docente ha de alcanzar una dignificación y mayor reconocimiento, al que podrían contribuir un reequilibrio del actual esquema de recompensas en la carrera académica y la implantación de mecanismos más afinados de evaluación de la calidad y la innovación en las enseñanzas, que revise a fondo la actual configuración de los quinquenios docentes, que parece principalmente vinculada al simple transcurso del tiempo.

2º.— Esos sistemas de evaluación de la docencia y las enseñanzas deberían descargarse de requisitos formales en favor de los académicos, incorporar la valoración de las nuevas tareas que ha de desarrollar el profesorado y desplazar su perspectiva del pasado al futuro y desde la simple verificación del cumplimiento, como ocurre ahora, hacia la capacidad para introducir innovaciones y adaptarse a los cambios.

3º.— Convendría impulsar trayectorias del profesorado que vayan más allá de la visión lineal que domina en el presente, para pasar a concebirla como una sucesión de etapas en que primasen diferentes dedicaciones. Las trayectorias del profesorado, una vez mostrada indefectiblemente su capacidad investigadora, podrían orientarse en sucesivas fases, y atendiendo a las experiencias y habilidades adquiridas, hacia perfiles más decantados a tareas docentes, de in-

novación, transferencia o relación con el entorno, que goza-  
sen de similar consideración, valoración y reconocimiento.

4º.— Es imprescindible que las universidades se comprometan más activamente en el desarrollo de estrategias eficaces de renovación docente, procediendo, por un lado, a cambios profundos en las concepciones, la organización, la gestión y las dinámicas que actualmente dominan en la planificación e impartición de las enseñanzas; y por otro lado, a la implantación de planes de apoyo, estímulo y motivación del profesorado, que resultan ahora notoriamente insuficientes.

5º.— Como parte fundamental de esa estrategia, debería institucionalizarse la existencia de programas de formación en nuevas destrezas, particularmente en las relacionadas con la innovación en los soportes y las metodologías docentes, que podrían constituir un componente de la formación inicial en la trayectoria del profesorado y que, en todo caso, deberían acompañarles a lo largo de toda ella.

6º.— Uno de los ámbitos destacados en que habrían de centrarse recursos y esfuerzos de las universidades y los profesores, sería el del desarrollo de sistemas de personalización de la docencia y las enseñanzas, a través de la utilización de plataformas de aprendizaje adaptativas y personalizadas y el desarrollo de entornos híbridos y colaborativos, que resultan decisivas para el futuro de las universidades presenciales tradicionales.

7º.— Aunque no se me oculta la envergadura y dificultad de la tarea, uno de los elementos más decisivos para una verdadera renovación de la docencia radica en una efectiva implicación del profesorado en la actualización y revisión a fondo de los contenidos de sus disciplinas, para

introducir transversalmente en ellas conocimientos relacionados con el pensamiento y las herramientas computacionales, imprescindibles tanto para la actualización de las enseñanzas como para el desempeño de los estudiantes en un mundo digital.

8º.— Parecería igualmente necesario disponer de planes y programas que facilitasen el adiestramiento del profesorado en las nuevas dinámicas de interacción con unos estudiantes cada vez más heterogéneos y plurales y que respondan a motivaciones, códigos y lenguajes que en muchas ocasiones nos resultan alejados y desconocidos.

9º.— El despliegue de iniciativas como estas, requerirá ineludiblemente una revisión profunda de las políticas de profesorado, de las plantillas, dedicaciones, criterios de selección, seguimiento y progresión de la carrera académica, que han de adaptarse a los objetivos estratégicos de cambio de los perfiles y tareas del profesorado.

10º.— Como en todo proceso de transición, habrá que procurar equilibrios entre oportunidades y riesgos, entre innovaciones y esencias de la educación, para no confundir la introducción de nuevos *modos* con el seguimiento acrítico de cualquier nueva *moda*, para no renunciar al contacto con el magisterio de los mejores profesores y con las vivencias universitarias y para no dejarnos arrastrar por la idea de que *enseñamos más* sin preguntarnos al mismo tiempo si también *educamos mejor*. ■

Juan A. Vázquez es catedrático de Economía y ha sido rector de la Universidad de Oviedo.