



LA PROMOCIÓN DE UNA CULTURA INSTITUCIONAL REFLEXIVA PARA LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO. EXPERIENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA¹

Alfonso Sánchez-Tabernero²

RESUMEN: El artículo comienza situando la formación docente en el contexto del desarrollo de la cultura institucional. Se argumenta que la principal responsabilidad de los directivos es el cuidado de la cultura de su institución. A continuación se describe el planteamiento general de la formación del profesorado en la Universidad de Navarra, prestando particular atención a dos iniciativas recientes: el Programa DOCENS para el profesorado junior y la Jornada sobre la Identidad de la Universidad para el profesorado senior. En artículo concluye ofreciendo algunas reflexiones acerca de la necesidad –para la adecuada preparación de los docentes– de definir el proyecto formativo global de cada titulación desde la perspectiva de la contribución que la universidad debe hacer a la sociedad.

PALABRAS CLAVE: formación del profesorado, cultura institucional, proyecto formativo global de cada titulación, Universidad de Navarra.

¹ El presente texto, revisado y actualizado ligeramente en octubre de 2017, corresponde a una ponencia presentada en el Congreso “Educar hoy y mañana. Una pasión que se renueva”, convocado por la Congregación para la Educación Católica, del 18 al 21 de noviembre de 2015 en Roma. Ha sido publicado en la Revista *Educatio Catholica* 2 (2015): 33-41. Las citas de los documentos magisteriales se toman de los publicados en el sitio web de la Santa Sede (www.vatican.va), consultado en octubre de 2015.

² Rector de la Universidad de Navarra. Email: astabernero@unav.es

Es para mí un honor, además de un placer, participar en este congreso junto con tantas universidades de todo el mundo que tienen un proyecto educativo de identidad católica. La fe cristiana es una inagotable fuente de inspiración para las instituciones educativas y, además, proporciona una valiosísima orientación ante los retos actuales de la sociedad y, en particular, del mundo universitario. Agradezco, por ello, a los organizadores su invitación para presentar algunas experiencias acerca de la “formación de los formadores”.

En mi exposición, en primer lugar, situaré la formación docente en el contexto del desarrollo de la cultura institucional y argumentaré que esta es la principal responsabilidad de los directivos; a continuación, me referiré al planteamiento general de la formación del profesorado en la Universidad de Navarra, prestando particular atención a dos iniciativas recientes que están resultando muy positivas (el Programa DOCENS para el profesorado junior y la Jornada sobre la Identidad de la Universidad para el profesorado senior); y, por último, ofreceré algunas reflexiones acerca de la necesidad –para la adecuada preparación de los docentes– de definir el proyecto formativo global de cada Grado desde la perspectiva de la contribución que la universidad debe hacer a la sociedad.

1. La responsabilidad de los directivos en la formación del profesorado y el cuidado de la cultura institucional

En la Universidad de Navarra, la selección y formación del profesorado constituye la principal responsabilidad de los diversos órganos de gobierno: departamentos, facultades y rectorado³. La razón es sencilla: desde que en 1952 la fundadora San Josemaría Escrivá, en la universidad nos hemos propuesto ofrecer a los alumnos una formación integral (es decir, no sólo técnico-profesional, sino también humanística, ética y religiosa) y, para conseguirlo, lo decisivo es la formación del profesorado⁴. La experiencia de los años confirma que el modo más directo y eficaz de mejorar la formación de los estudiantes no es otro que cuidar la formación de los profesores.

Para comprender en toda su profundidad la íntima relación que hay entre la formación de los profesores y la de los alumnos resulta de gran ayuda la noción de “cultura institucional”. Como es sabido, la fortaleza de las organizaciones humanas depende de la calidad de su cultura. Es en la cultura donde se expresa la vida de una institución y, por tanto, su identidad: misión, visión y valores. Es también por medio de la cultura como la institución, a pesar de las inevitables transformaciones y adaptaciones, puede pervivir a lo largo del tiempo sin desintegrarse. Y, por último, la

³ “La selección y formación del profesorado es fundamental para que la Universidad cumpla las funciones que le son propias. Es la tarea de gobierno más importante de las juntas departamentales, juntas directivas y del Rectorado” (Documento “El profesorado de la Universidad de Navarra”, septiembre de 2011; actualizado en mayo de 2013, n. 1. URL: https://www.unav.edu/documents/11310/1084431/profesorado_universidad_de_navarra_mayo2013.pdf).

⁴ De esta manera lo expresaba el Fundador el 28 de noviembre de 1964, en la primera investidura de doctores *honoris causa*: “No hay Universidad propiamente en las Escuelas donde, a la transmisión de los saberes, no se una la formación enteriza de las personalidades jóvenes. Ya el humanismo helénico fue consciente de esta riqueza de matices. Pero cuando –llegada la plenitud de los tiempos– Cristo iluminó para siempre las arcanas lejanías de nuestro destino eterno, quedó establecido un orden humano y divino a la vez, en cuyo servicio tiene la Universidad su máxima grandeza” (Josemaría Escrivá, “Formación enteriza de las personalidades jóvenes”, en *Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universidad* (Pamplona: Eunsa, 1993), 77).

cultura es la manera en que se transmite a los nuevos miembros la vida propia de la institución.

Para que exista una auténtica cultura institucional, no basta con que las instancias directivas definan con precisión –en documentos, reglamentaciones o procesos– la identidad y los fines de la organización. Lo que realmente se necesita es que cada miembro haga suyo el fin institucional, en este caso de la universidad. Solo así la identidad “teórica” será la identidad “real”, expresada en la vida de la organización. Dicha vida configura todas las dimensiones tanto tangibles (edificios, administración, planes de estudios, normativas, etc.) como intangibles (ambiente, comunicación, relación entre profesores y alumnos, la llamada “experiencia del estudiante”, etc.)⁵.

Además, la contribución de cada miembro al fin de la institución no puede ser solo de carácter individual, sino que es imprescindible la colaboración con otros y el trabajo en común. Una institución no es meramente el resultado de la suma de las acciones individuales de sus miembros, sino que se constituye por medio de una acción colectiva. En el caso de las organizaciones educativas –y, particularmente, de las universidades–, la necesidad de que los miembros formen una auténtica comunidad es aún mayor, si cabe. La razón es que, para educar, es necesario establecer una relación entre profesores y alumnos que solo es posible donde existe una comunidad intelectual. Entre estudiantes y docentes no tiene lugar una relación comercial para el intercambio de productos y servicios, sino una relación personal con el fin de compartir ciertos bienes fundamentales en la vida humana como son el conocimiento y la amistad.

Por todo ello, puede afirmarse que una de las principales tareas –si no la principal– del directivo de una organización es la creación y el cuidado de la cultura institucional⁶. En el caso de las universidades, dicha cultura depende, en primer lugar, de los profesores, pues son ellos quienes la mantienen viva y la transmiten a los estudiantes, año tras año. Aunque sin alumnos ciertamente la universidad carecería de sentido, desde el punto de vista de la cultura el elemento decisivo son los profesores. Junto con ellos, los profesionales de administración y servicios también desempeñan una labor insustituible, al proporcionar el marco adecuado para que la relación educativa pueda tener lugar.

En este sentido, se podría concluir que una universidad es, esencialmente, “lo que son sus profesores”⁷. Por ello, en la Universidad de Navarra planteamos la formación del profesorado como parte –y parte fundamental– de la creación, desarrollo y cuidado de nuestra cultura institucional.

2. Experiencias de la Universidad de Navarra en la formación del profesorado

La responsabilidad directa e inmediata de la formación del profesorado la tiene cada Facultad o Escuela (junto con sus Departamentos). En este sentido, cada centro académico diseña con autonomía sus planes de formación del profesorado, teniendo en

⁵ Cfr. Mora, Juan Manuel, “Universidades de inspiración cristiana: identidad, cultura, comunicación”, *Romana*, XXVIII (1/2012): 194-220.

⁶ Sobre este particular, cfr. Edgar H. Schein, *Organizational culture and leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997).

⁷ Cfr. Documento “Programa base para la formación del profesorado de la Universidad de Navarra”, 2013, apartado 1.2.

cuenta su situación y necesidades específicas. A la vez, el Rectorado impulsa, supervisa y ofrece el apoyo necesario a esos planes⁸.

La formación de los profesores abarca los tres ámbitos propios de la dedicación de un académico a la universidad: docencia, investigación y gestión. Puesto que la de Navarra es una universidad orientada a la investigación (*research-oriented university*), uno de los principales objetivos consiste en facilitar que los profesores encuentren el adecuado equilibrio entre los tres ámbitos mencionados. Entendemos que para ser un buen docente es imprescindible la investigación especializada y, viceversa, que la docencia puede beneficiar a la investigación o, al menos, contribuir a situarla en el marco de una universidad, que es distinto del de instituciones dedicadas exclusivamente a la investigación. Por último, procuramos que las tareas de gestión (y gobierno) se entiendan como servicio a los demás, así como que no obstaculicen el normal desarrollo de la carrera docente e investigadora, especialmente de los profesores más jóvenes.

Un lugar destacado lo ocupa la formación para el asesoramiento personal de los estudiantes. A todos los alumnos se les ofrece un profesor para que les asesore durante sus estudios. Se trata de uno de los compromisos fundamentales de la Universidad de Navarra y, por ello, de las tareas más importantes del profesorado⁹.

Esta formación específica se ofrece mediante cursos y sesiones. Además, en los últimos años se ha elaborado una “Guía del asesor” y se ha creado la “Unidad de apoyo al asesor”¹⁰.

De modo general, los planes formativos comprenden las dos dimensiones características de la Universidad de Navarra: su identidad como institución universitaria y su proyecto educativo de identidad católica. En nuestro planteamiento, no se trata de dos dimensiones meramente yuxtapuestas, como si fueran heterogéneas; ni tampoco consideramos que una deba quedar subordinada a la otra, puesto que de ese modo se violentaría la naturaleza propia de ambas¹¹; sino que buscamos su integración y mutua potenciación, como si fueran las dos caras de una misma moneda. Tenemos certeza de que lo universitario y lo católico pueden integrarse plenamente porque ambas dimensiones comparten un mismo objetivo, que aparece bellamente formulado en *Ex Corde Ecclesiae*: promover “la causa de la verdad”¹².

Desde un punto de vista temporal, cabe distinguir entre la formación inicial del profesorado junior (los 6-8 primeros años tras la obtención del doctorado) y la

⁸ El Rectorado cuenta con algunos servicios centrales dedicados a la formación del profesorado: en particular, el Servicio de Calidad e Innovación, responsable de la calidad docente, y el Instituto Core Curriculum, que organiza actividades y programas para los profesores.

⁹ Con el asesoramiento –que es voluntario, individual y no evaluable– se ayuda en los estudios y en la orientación profesional, se contribuye al desarrollo de hábitos intelectuales y éticos y, en general, se ofrece apoyo lo que el alumno pueda necesitar, de carácter académico o personal.

¹⁰ Se puede obtener más información sobre el asesoramiento en:

<https://www.unav.edu/web/estudios/asesoramiento/programa-integral-personalizado>.

¹¹ Es preciso respetar la “legítima autonomía de la ciencia” (Concilio Vaticano II, *Constitución pastoral Gaudium et Spes*, n. 36). Sobre este particular, cfr. Alejandro Llano, “Universidad y cultura en la perspectiva del Concilio Vaticano II”, *Scripta Theologica* 17 (1985): 811-816.

¹² Juan Pablo II, *Ex Corde Ecclesiae: Constitución apostólica sobre las universidades católicas* (15 de agosto de 1990), n. 4. En este sentido, puede afirmarse que, “en cuanto universidad, se orienta a la búsqueda de *todos* los aspectos de la verdad (y no solo de los útiles) y, en cuanto católica, se ocupa de las relaciones de todos esos aspectos con la Verdad Suprema, Dios. (...) Este último es un aspecto de gran relevancia: el cristianismo no es algo ‘añadido’, sino la plenitud de lo humano, también de la docencia y la investigación en la universidad” (J.M. Torralba, “La doble identidad de las universidades de inspiración cristiana según *Ex Corde Ecclesiae*”, *Rivista PATH (Pontificia Academia Theologiae)* 14 (2015): 142.

formación continua del profesorado estable o senior, según se va a explicar a continuación.

2.1. Formación del profesorado junior

a) *Evaluación interna y externa*

La Normativa sobre “El profesorado de la Universidad de Navarra” establece un itinerario (o *track*) académico con diversos niveles. Para promocionar de uno a otro, los profesores deben, en primer lugar, superar la correspondiente evaluación de las agencias públicas de acreditación, del mismo modo que lo hace cualquier profesor de las universidades estatales. También es preciso, en segundo lugar, que reciban la evaluación positiva de la propia universidad. Para este segundo requisito se toma en consideración, además, la dedicación al asesoramiento personal de alumnos, las tareas de servicio prestadas y el conocimiento y aceptación de los principios básicos del ideario de la Universidad¹³.

Para cada nueva promoción, que es aprobada por Rectorado, la Facultad o Escuela correspondiente deben preparar un informe. Además, la Comisión de Evaluación de la Actividad Docente evalúa la docencia de cada profesor y emite una valoración con recomendaciones. La elaboración de estos informes no es únicamente un procedimiento administrativo, sino también una ocasión para mejorar la formación de profesor: acompañarle en su progreso académico, detectar posibles necesidades, ofrecerle el apoyo necesario, etc.

b) *El Programa DOCENS para el profesorado en formación*

Además de los programas específicos de cada Facultad o Escuela, la experiencia de los últimos años ha mostrado la conveniencia de establecer un programa formativo básico, común a los profesores de todos los centros académicos. Con este programa, por un lado, se aseguran unos contenidos mínimos compartidos y, por otro, se ayuda a las Facultades y Escuelas en su tarea formativa.

El “Programa DOCENS para el profesorado en formación de la Universidad de Navarra” tiene una duración de dos cursos académicos. Actualmente lo realizan 40 profesores, divididos en dos grupos. Los principios básicos que orientan el programa son los siguientes:

1. Los profesores se forman junto con otros profesores. A cada profesor junior se le ofrece un mentor, que es un profesor experimentado de su propia disciplina. Con él mantiene conversaciones periódicas, establece una lista de lecturas y puede solicitar su ayuda o consejo cuando lo desee. Además, las sesiones del programa las imparten profesores de reconocido prestigio, lo que ofrece a los más jóvenes la oportunidad de conocerlos personalmente.

2. La actividad docente se propone como el principio unificador de las diversas tareas y funciones de un profesor. En el actual contexto académico los profesores se encuentran sometidos a numerosas exigencias que no son fácilmente compatibles entre sí. Se podría decir que se trata de “fuerzas centrífugas” que podrían llegar a poner en

¹³ Cfr. Documento “El profesorado de la Universidad de Navarra”, n. 19. El Ideario de la Universidad. Se puede consultar aquí: <http://www.unav.edu/documents/11306/0/IdearioUniversidadNavarra.pdf>.

riesgo la coherencia y el acierto de la carrera académica. Por ello, el DOCENS propone la actividad docente como la “fuerza centrípeta” que facilita la integración de las diversas tareas. Consideramos que el profesor universitario es, en primer lugar, un docente y, por tanto, la enseñanza y dedicación a los estudiantes debe ser su prioridad. A la vez, transmitimos que la investigación es una necesidad ineludible del buen docente.

3. Autoformación. Nos parece que el método más adecuado para la formación del profesorado es la creación de espacios de reflexión y diálogo. Aunque el programa contiene algunas conferencias, la mayoría de las sesiones tienen la forma de seminarios (de 75 minutos), en los que se comentan textos que previamente han leído todos los asistentes. Los textos han sido seleccionados para proporcionar argumentos y puntos de vista sobre las cuestiones esenciales del programa. Consideramos que la tarea más importante del DOCENS es precisamente la lectura y reflexión sobre estos textos. También son decisivas aquí las conversaciones personales con el mentor, así como el diálogo espontáneo que surge entre los participantes en el programa.

4. Comunidad intelectual reflexiva¹⁴. El Programa DOCENS pretende contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la comunidad intelectual entre los profesores. La universidad es una comunidad de personas, que se caracteriza por el diálogo intelectual entre sus miembros (en la búsqueda de la verdad). Según se ha explicado ya, la vitalidad de esta comunidad depende, en primer lugar, de la calidad de la relación entre los profesores. Por ello, mediante este programa se procura facilitar: (a) el conocimiento personal de los profesores entre sí y la consolidación de una comunidad de diálogo intelectual, y (b) la relación entre profesores de diversas disciplinas y centros académicos, lo que a medio plazo puede redundar en colaboraciones docentes o de investigación de tipo interdisciplinar.

5. Identidad y cultura institucional. El Programa DOCENS tiene como objetivo proporcionar a todos los profesores que se incorporan a la universidad los recursos formativos necesarios para ejercer la docencia. Con ese fin, el programa aborda tanto aspectos institucionales, derivados de la naturaleza de la universidad y de las características de la educación superior, como temas referidos a las capacidades y conocimientos necesarios para que un profesor realice adecuadamente su tarea educativa; asimismo se ocupa de las cuestiones metodológicas e instrumentales de la docencia¹⁵. El programa pretende transmitir la identidad y el proyecto educativo de la universidad a las nuevas generaciones de académicos. Por su estructura y método, no se trata de una mera transmisión de contenidos, sino de la introducción a una cultura institucional, es decir, a un modo concreto de entender la profesión docente, la investigación y la formación de las personalidades jóvenes. Además, por la inspiración cristiana de la universidad, en el programa se proponen maneras –tanto individuales

¹⁴ En la teoría social ha sido tradicional explicar las instituciones por medio de los conceptos de estructura y acción. Algunos autores contemporáneos han subrayado, con acierto, la importancia de la reflexión y la conversación para establecer una adecuada relación entre ambos conceptos. Cfr. por ejemplo, Margaret S. Archer, *Structure, Agency and the Internal Conversation*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2003).

¹⁵ El contenido de las sesiones se puede consultar en: <http://www.unav.edu/web/instituto-core-curriculum/formacion-del-profesorado/programa-docens/contenidos-del-programa>

como colectivas– de hacer realidad la necesaria síntesis entre fe y cultura¹⁶. De este modo, el profesor advierte que su contribución al proyecto educativo es insustituible y toma conciencia de que la universidad pone en sus manos el futuro de la institución. Se podría afirmar que de esta manera se facilita que los nuevos docentes se incorporen a la tradición de la institución y comiencen a desarrollarla por sí mismos, como sus nuevos autores.

2.2. Formación del profesorado senior

Por la propia naturaleza de la profesión docente, la formación no puede limitarse al periodo inicial, sino que requiere una permanente actualización y profundización. La formación continua abarca tantos los conocimientos sobre la propia disciplina, como la investigación y la metodología docente. Dicha formación la adquieren los profesores por muy diversas vías: estudio, congresos, cursos específicos, etc. El Servicio de Calidad e Innovación ofrece seminarios y recursos formativos, además de impulsar proyectos de innovación docente. También se organizan sesiones y cursos de formación específica acerca del asesoramiento personal de los estudiantes, según se ha explicado ya. Finalmente, cada facultad emprende iniciativas concretas dirigidas a cubrir las necesidades de su profesorado.

Hace unos años el Rectorado ha comenzado a organizar una Jornada sobre la identidad de la universidad. Consta de dos partes: por la mañana hay un seminario sobre “Identidad de la institución universitaria” y por la tarde otro sobre “La inspiración cristiana de las universidades”. Se trata de reflexionar sobre diversas cuestiones relevantes: docencia, investigación, interdisciplinariedad, fe y razón, implicaciones de la identidad cristiana, financiación, etc.

Cada año participan habitualmente 70 profesores distintos de las diversas Facultades y Escuelas. Para los seminarios se proponen una serie de lecturas y hay amplio tiempo para el coloquio con los ponentes y entre los asistentes. La iniciativa ha tenido muy buena acogida, probablemente porque la escasez de tiempo y las crecientes exigencias de la actividad académica estaban haciendo cada vez más difícil encontrar momentos y lugares para encuentros de este tipo, en los que reflexionar conjuntamente sobre la identidad y misión de la propia institución¹⁷. Tenemos el deseo de que esta Jornada se convierta en una iniciativa similar al *dies academicus* que el Papa Benedicto XVI recuerda con emoción de sus años como profesor en la Universidad de Bonn¹⁸.

De modo complementario a esta Jornada, se ha iniciado una línea de publicaciones sobre la identidad y misión de la institución universitaria, que pretende poner a

¹⁶ “Una fe que no se hace cultura es una fe no plenamente acogida, no enteramente pensada y fielmente vivida” (Juan Pablo II, *Carta por la que se instituye el Consejo Pontificio para la Cultura* (20 de mayo de 1982)).

¹⁷ Es conocida la profecía de Clark Kerr acerca de que la dinámica de la sociedad moderna conduciría al fin de la “universidad”, como unidad de personas y de proyectos, en favor de la “multiversidad”, como coexistencia de realidades heterogéneas e incompatibles en el seno de la misma organización. Cfr. Clark Kerr, *The Uses of the University*, Fifth Edition (Cambridge MA: Harvard University Press, 2001).

¹⁸ Cfr. Benedicto XVI, *Discurso del Santo Padre en la Universidad de Ratisbona* (12 de septiembre de 2006).

disposición de nuestros profesores, y de cualquier otra persona interesada, textos clásicos y contemporáneos que faciliten la reflexión y el diálogo¹⁹.

3. El proyecto formativo global de cada Grado: ¿qué ciudadanos y qué profesionales necesita la sociedad?

Al comienzo he afirmado que la calidad de la formación de los estudiantes depende de la calidad de la formación de los profesores. A la vez, el programa formativo de los docentes se basa en el proyecto educativo de la universidad, es decir, en la respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de médicos, abogados o científicos pretendemos formar en nuestras aulas? Y dicha pregunta no se puede responder de una vez para siempre, ya que tanto los estudiantes que llegan a la universidad como la sociedad a la que se incorporarán están en constante cambio. Es preciso, por ello, una reflexión continua sobre el proyecto formativo global de cada Grado o plan de estudios.

Además de los beneficios para los estudiantes, la definición de ese proyecto formativo global ha demostrado ser un medio muy adecuado para la formación de los propios profesores. El motivo es que la elaboración de ese proyecto requiere la reflexión sobre el sentido de las diversas profesiones y el modo en que estas pueden contribuir a la mejora de la sociedad. El futuro de una sociedad depende, en buena medida, de sus universidades, pues en ellas se forman las nuevas generaciones de ciudadanos y, en concreto, de ellas salen muchos de los que tendrán que asumir tareas de responsabilidad económica, política y cultural.

En nuestra experiencia, ha resultado útil pedir que los profesores de cada facultad revisen si sus planes de estudios contienen de modo suficiente los siguientes elementos: (a) formación general transversal de tipo humanístico, que llamamos *Core Curriculum*, donde se incluye la formación teológica²⁰; (b) en cada disciplina, los presupuestos intelectuales e históricos, así como las implicaciones éticas y sociales de la profesión; y (c) los contenidos específicos de la disciplina, que lógicamente ocupan la mayor parte de los estudios. Además, se plantea el reto de que los alumnos no reciban estos contenidos como tres elementos independientes e inconexos entre sí, sino de modo unitario. Lo cual requiere un trabajo de coordinación e interdisciplinariedad entre los profesores, que redunde en beneficio de todos. Además, realizar este esfuerzo es necesario puesto que, en último término, la integración del saber viene exigida por la unidad de la verdad.

Termino. El Papa Francisco ha recordado en la *Evangelii Gaudium* que el mundo universitario no puede permanecer ajeno a la preocupación por los pobres y la justicia social²¹. En este sentido, la formación del profesorado en la Universidad de Navarra va

¹⁹ Algunas de las publicaciones aparecidas hasta el momento son las siguientes: Karl Jaspers, *La idea de la universidad*; John Henry Newman, *Cristianismo y Ciencias en la Universidad*; Romano Guardini, *Tres escritos sobre la universidad*; Manuel García Morente, *El ideal universitario y otros ensayos*.

²⁰ Sobre el *Core Curriculum* como marco integrador de los saberes, cfr. el Documento “Principios del *Core Curriculum* de la Universidad de Navarra”: <http://www.unav.edu/web/core-curriculum/ques/principios-del-core-curriculum>

²¹ “Nadie debería decir que se mantiene lejos de los pobres porque sus opciones de vida implican prestar más atención a otros asuntos. Ésta es una excusa frecuente en ambientes académicos, empresariales o profesionales, e incluso eclesiales. Si bien puede decirse en general que la vocación y la misión propia de los fieles laicos es la transformación de las distintas realidades terrenas para que toda actividad humana sea transformada por el Evangelio, nadie puede sentirse exceptuado de la preocupación por los pobres y por la justicia social” (Francisco, *Exhortación apostólica Evangelii Gaudium* (24 de noviembre de 2013), n. 201).

orientada a que podamos ofrecer a los estudiantes la ayuda necesaria para que se conviertan en excelentes profesionales y excelentes personas, es decir, mujeres y hombres muy bien capacitados y con buen corazón, deseosos de poner todos sus talentos al servicio de los demás para construir un mundo más justo y más humano²². Y en esto, como en cualquier empeño auténticamente educativo, es necesario que los profesores vayan por delante, predicando con el ejemplo de su interés y dedicación de tiempo a los más necesitados²³.

BIBLIOGRAFÍA

- Archer, Margaret S. *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- Ateneo Romano de la Santa Cruz, *Rendere amabile la verità. Raccolta di scritti di mons. Álvaro del Portillo*. Ciudad del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1995.
- Benedicto XVI, *Discurso del Santo Padre en la Universidad de Ratisbona* (12 de septiembre de 2006).
- Concilio Vaticano II, *Constitución pastoral Gaudium et Spes* (7 de diciembre de 1965).
- Documento “El Ideario de la Universidad de Navarra”, 2010.
<http://www.unav.edu/documents/11306/0/IdearioUniversidadNavarra.pdf>
- Documento “El profesorado de la Universidad de Navarra”, septiembre de 2011; actualizado en mayo de 2013
- Documento “Principios del Core Curriculum de la Universidad de Navarra”,
<http://www.unav.edu/web/core-curriculum/que-es/principios-del-core-curriculum>
- Escrivá, Josemaría. “Formación enteriza de las personalidades jóvenes”, en *Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universidad*, 73-77. Pamplona: Eunsa, 1993.
- Francisco, (Papa) *Exhortación apostólica Evangelii Gaudium* (24 de noviembre de 2013).
https://www.unav.edu/documents/11310/1084431/profesorado_universidad_de_navarra_mayo2013.pdf
- Juan Pablo II, *Carta por la que se instituye el Consejo Pontificio para la Cultura* (20 de mayo de 1982).
- Juan Pablo II, *Ex Corde Ecclesiae: Constitución apostólica sobre las universidades católicas*. (15 de agosto de 1990)
- Kerr, Clark. *The Uses of the University*, Fifth Edition. Cambridge MA: Harvard University Press, 2001.

²² Así expresaba este ideal el Beato Álvaro del Portillo, segundo Gran Canciller de la Universidad de Navarra: “Es preciso que los profesores dediquen sus mejores afanes a una educación personalizada, y a una investigación seriamente comprometida con el descubrimiento de las causas que intervienen en los fenómenos sociales y culturales. Porque sólo si se llega a sus raíces antropológicas y religiosas, es posible comprender con hondura la crisis actual, y encontrar vías para que las presentes transformaciones desemboquen en una civilización armónica y fecunda, a la que aspiran todos los hombres de buena voluntad” (Ateneo Romano de la Santa Cruz, *Rendere amabile la verità. Raccolta di scritti di mons. Álvaro del Portillo* (Ciudad del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 1995), 698).

²³ Ha sido buena experiencia el desarrollo de “Tantaka”, un banco de tiempo solidario, en el que no solo participan estudiantes, sino también profesores y otros profesionales. Consiste en poner tiempo a disposición de las organizaciones de ayuda social para realizar aquellas tareas que ellas más necesiten. Se puede encontrar más información en:

<https://www.unav.edu/web/vida-universitaria/eventos/solidaridad/que-es-tantaka>

- Llano, Alejandro. “Universidad y cultura en la perspectiva del Concilio Vaticano II”, *Scripta Theologica* 17 (1985): 811-816.
- Mora, Juan Manuel. “Universidades de inspiración cristiana: identidad, cultura, comunicación”, *Romana*, XXVIII (1/2012): 194-220.
- Programa DOCENS de profesores en formación de la Universidad de Navarra.
<http://www.unav.edu/web/instituto-core-curriculum/formacion-del-profesorado/programa-docens/contenidos-del-programa>
- Programa TANTAKA de la Universidad de Navarra
<https://www.unav.edu/web/vida-universitaria/eventos/solidaridad/que-es-tantaka>
- Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Torralba, José María “La doble identidad de las universidades de inspiración cristiana según Ex Corde Ecclesiae”, *Rivista PATH (Pontificia Academia Theologiae)* 14 (2015): 142.

Documentos Core Curriculum, n.6, 2018.

ISBN: 978-84-8081-588-8

Cómo citar este artículo: Sánchez Tabernero, Alfonso. “La promoción de una cultura institucional reflexiva para la formación del profesorado. Experiencias en la Universidad de Navarra”. Revista *Educatio Catholica* 2 (2015): 33-41. URL: <http://hdl.handle.net/10171/49514>



Los Documentos Core Curriculum se publican bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NonComercial-SinObraDerivada 3.0 España.