

ÍNDICE DE LA SECCIÓN

VI. PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD	315
1.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	315
1.1. <i>Un nuevo entorno</i>	315
1.2. <i>Planificación de necesidades</i>	318
2. PROFESORADO	325
2.1. <i>Problemas</i>	325
2.2. <i>Figuras de personal académico</i>	330
3. CARRERA ACADÉMICA Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN	336
3.1. <i>Carrera académica</i>	336
3.2. <i>Incentivos y motivaciones</i>	343
3.3. <i>Selección del profesorado</i>	346
4.- PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE SERVICIOS	352

VI. PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD

1.- Gestión de recursos humanos

1.1. Un nuevo entorno

1. El personal universitario, en sus diversas categorías y dedicaciones, presenta una serie de características y de problemas comunes, a pesar de existir grados diversos de especificidad. En algunos de los apartados que siguen se hacen comentarios de tipo general referidos a todo el personal de las universidades, mientras que en otros se abordan cuestiones específicas de un determinado colectivo, como es el caso de la carrera académica o de los métodos de acceso a las distintas categorías de personal docente-investigador.

La calidad de una universidad se predica del conjunto de la institución y corresponde efectivamente a la suma de las calidades de las unidades que la integran, tanto en los aspectos de formación, como de investigación, de gestión administrativa -de personal, económica, financiera, etc.- y de servicios-, de infraestructuras (edificios, bibliotecas, laboratorios), de recursos auxiliares (bases de datos, procesos informáticos), y de asistencia integral al personal (promoción cultural, ocio, deporte).

Una universidad puede tener igual o superior calidad que otra -en el mismo contexto geográfico, económico y social- aunque sus perfiles de actividad sean distintos; aunque los estudios que imparte sean diferentes; aunque las líneas de investigación que desarrolla no tengan ninguna similitud. Simplemente porque la suma de las calidades de sus actividades ofrece una buena adecuación entre sus objetivos y los resultados evaluados.

Parece también evidente que esa anhelada calidad es el resultado de una adecuada planificación de los recursos, de una financiación suficiente, de un permanente seguimiento de las actividades programadas; todo ello con la contribución permanente de su personal, en sus distintos niveles. Es por ello, que la calidad de una institución de

educación superior -como la de cualquier actividad que persiga unos objetivos previamente establecidos- dependerá, en alto grado, del buen oficio de sus miembros.

Se ha visto en secciones anteriores que el entorno de la Universidad exige cambios profundos en la misma. La respuesta a esta tendencia ha de ser el logro de una mayor versatilidad de la Universidad -en el sentido que ésta ha de dotarse de instrumentos de organización interna, tanto de gestión como de estructura y diseños académicos-, que le permita estar más atenta a las nuevas demandas y ser capaz de darles respuesta en un tiempo razonable. Perdido el monopolio de la enseñanza y de la investigación, la Universidad debe ser competitiva sin que ello suponga sacudir peligrosamente su compleja estructura interna. Si no es capaz de responder de modo ágil a las nuevas demandas, ello le supondría a la Universidad, como se ha dicho, una pérdida de su función social. Pero para poder hacerlo es muy probable que tenga que afrontar cambios en algunos de los elementos de su sistema de ordenación interno, cuya posible eficacia en otros tiempos de mayor inmovilismo social ha sido invalidada en los tiempos actuales. Y esos cambios han de afectar muy probablemente a la propia estructura o diseño organizativo de su personal académico y de gestión, administración y servicios.

2. El empleo sistemático de los ordenadores en la enseñanza (véase IX-9 y IX-13), tanto en la búsqueda de la información como en el proceso de autoaprendizaje por parte del estudiante, será una tendencia imparable de los primeros años del siglo XXI. Esta previsión repercutirá en los complejos procesos de formación permanente del personal de las universidades, tanto académico, como no docente, que habrá de ir más allá del tradicional proceso de formación permanente en la propia materia profesional.

La integración europea habrá de influir, asimismo, en las universidades, por cuanto se prevé la progresiva introducción en el espacio europeo de nuevos estímulos a la movilidad y a la comunicación.

3. La planificación estratégica de los recursos humanos y la subsiguiente evaluación de los resultados educativos conseguidos es necesaria especialmente en períodos de transición y de cambio, cuando el futuro es incierto y parecen inalcanzables los factores clave para el control de la situación.

Ello no quiere decir que deban menospreciarse las dificultades que aparecen en todo intento de planificación, especialmente de recursos humanos. La planificación de las necesidades y del desarrollo de los recursos humanos académicos de una universidad conduce al diseño de su plantilla; plantilla que en la práctica ya existe cuando las autoridades de la institución ponen en marcha la citada planificación. Ese es precisamente el problema principal a que se enfrenta la Universidad: que la tendencia va a ser partir de lo que ya existe en la realidad, una tendencia fundamentalmente incrementalista, con manifiestas dificultades para la innovación y para la incorporación de nuevas respuestas a las nuevas necesidades. De ahí las anunciadas reflexiones sobre el significado del proceso.

A este respecto conviene tratar los problemas de los recursos humanos de una manera global, sin hacer distinciones iniciales en función de las competencias de cada sector del personal ya sea de docencia e investigación, como de administración y servicios. Este último, en particular, es de gran importancia para que la Universidad funcione, tanto como apoyo de las tareas de formación e investigación, como en el desarrollo de actividades que son de alguna manera un escaparate de la institución, como los procesos de información al público, de matriculación de estudiantes, de tramitación de expedientes, etc.

El planteamiento estratégico plurianual y de futuro de los recursos humanos de una universidad debe referirse sobre todo al entorno social que determina las necesidades derivadas de los compromisos existentes o previsibles de tipo institucional (nuevas carreras, mejora de las existentes, previsión de número de estudiantes en los años venideros, niveles de formación, desarrollo de nuevos perfiles de investigación, etc.), y no sólo limitarse a contemplar las necesidades internas de reproducción, las expectativas de promoción de los jóvenes académicos, entre otros. En este sentido, a veces conviene recordar a las Administraciones que los destinatarios de la actividad de las Universidades son los estudiantes y la sociedad en su conjunto, y no el personal que ya forma parte de la institución, como son los profesores y el personal de servicios y administración.

1.2. Planificación de necesidades

4. Las normas vigentes dejan una capacidad de acción limitada a la hora de elegir el tipo de profesional que se precisa. En síntesis, se cuenta con unas categorías funcionariales o contractuales (catedrático, profesor titular, jefe de servicio, jefe de sección, grupos de contratados laborales, etc.,) muy limitadas para atender a un amplio abanico de tareas. **En este sentido, se ha de proceder a una ampliación flexible de las figuras funcionariales o contractuales para permitir que las universidades cuenten con perfiles de personal adecuados a las funciones que han de desarrollar.**

Además, las regulaciones son demasiado estrictas en cuanto a las figuras ya existentes. Por ello, se hace necesario flexibilizar las categorías docente-investigadora y de servicios y administración, para permitir que cada universidad lleve a término su propio plan estratégico para diseñar el perfil de sus recursos humanos, tendente a resolver sus necesidades específicas que sin duda son, en gran medida, distintas de las de otra universidad.

Por su parte, el mercado condiciona también la política de recursos humanos de las universidades, dado el nivel de los salarios que existen fuera de estas instituciones. En ocasiones el perfil profesional -o incluso el académico- que se busca no existe o es muy escaso, al tiempo que hay una gran dificultad a la hora de retener al personal en algunos campos, por la escasa competitividad que ofrece la Universidad. Aunque no es la única razón, esta realidad sugiere la necesidad de contemplar la dedicación a tiempo parcial de determinados perfiles académicos-profesionales.

Las experiencias de las Universidades de Utrecht y de Lovaina muestran que, además de prever los recursos humanos académicos, tomando en cuenta el número de profesores y de investigadores que tienen carácter permanente o temporal en la institución, hay que tener en cuenta además el aspecto de formación de los nuevos profesores con el fin de proceder a la correspondiente reserva de reclutamiento y a afrontar las jubilaciones futuras que en la Universidad se plantean de manera singularmente discontinua.

Tampoco se pueden sugerir formas precisas de actuación en cuanto al diseño del estudio de las necesidades de recursos humanos. No obstante, cabe resaltar el hecho de que el proceso no es en absoluto lineal y sí, en cambio, plagado de interrelaciones complejas e iterativas, con progresivas situaciones de simulación. Por ello, se considera que su ordenamiento debe ser bidireccional, desde la cúpula de la toma de decisiones y de representación hacia las bases, pero también en sentido contrario.

Al respecto, han de considerarse un número elevado de factores, tanto externos como propios, como son: el modelo de Universidad y su peculiaridad científica predominante (ciencias experimentales, ciencias humanas y sociales, en las ingenierías o en carreras profesionalizadas); el grado de centralización mayor o menor en cuanto al establecimiento de los centros en el territorio (campus dispersos o centros concentrados); la estructura predominante en cuanto al número y dimensión de los departamentos y al grado de coherencia en la división de las materias científicas en áreas temáticas; el número de universidades presentes en una misma Comunidad Autónoma y la relación existente entre la demanda de determinados estudios y su mayor o menor oferta académica, propia y ajena; el grado de presión favorable o negativa de la “cultura universitaria” predominante; así como la delimitación -y por ello, la selección- de las actividades a realizar en cada una de las vertientes de actividad (docencia, investigación, gestión, servicios, extensión, etc.).

5. Un diseño del planeamiento universitario referido a las necesidades de personal ha de recoger el número de plazas de los distintos niveles (fijos o contratados, según las características y modelos de organización), así como la dedicación y finalidad de cada una de ellas, dando prioridad a aquéllas más imprescindibles para cubrir los compromisos relativos a las enseñanzas oficiales, según el número que haya resultado del análisis previo de necesidades, en función de las peculiaridades de cada tipo de estudios (en lo relativo a número de grupos, número de estudiantes por grupo, modelo de docencia desarrollado, etc.). Sería razonable implantar el mismo modo de funcionamiento para las plazas a convocar de personal en formación, de ayudantes, de asociados o de cualquier categoría que se precise.

En el caso de que una universidad carezca de un plan estratégico global a nivel de institución, es saludable empezar por estimular planes parciales, de unidad académica. Estas unidades no suelen contar con proyecciones globales de la situación académica de su personal en cuanto a jubilaciones, permisos para formación continua, análisis de la conveniencia de considerar la formación en la propia institución, o de reclutar personal ya formado.

No suele ser habitual que desde las instancias de gobierno de las universidades se solicite con regularidad a las distintas unidades académicas información, propuestas o planes sobre inventarios motivados de necesidades, uso de recursos, previsiones de varios supuestos en relación a los objetivos a lograr, etc. Más bien se suele tender a la improvisación, de modo que se atiende a las necesidades cuando éstas surgen, sin criterios especificados y aprobados previamente.

El sistema complejo de toma de decisiones, muchas veces realmente alambicado y que prima claramente la participación por encima de la eficacia y de la racionalidad de dichas decisiones, contribuye poderosamente a las carencias señaladas. Las asambleas de personal con intereses concretos hacen enormemente difícil la concreción de decisiones en una determinada área, sea docente, de investigación o de gestión. Es cierto que una opinión de especialistas externos sería una adecuada posibilidad de clarificar necesidades, pero estos evaluadores externos a menudo no conocen bien la institución universitaria que, por su parte, suele aceptar difícilmente tal intervención.

Sin embargo, la asimilación de la cultura de la evaluación, que progresivamente se va aceptando e imponiendo en el mundo académico, favorece la puesta en práctica de una política de recursos humanos. Esa cultura introduce nuevas actitudes y nuevos modos de actuación. Esa predisposición a la evaluación lleva implícito un cambio de perspectiva a la hora de considerar la educación superior, lo cual implica también una visión distinta que lleva consigo una necesidad de verificación del sistema y, con ello, la necesidad de un método para mejorarlo.

6. La planificación plantea cuestiones de método.

Las universidades habrán de abordar pues la planificación estratégica en un doble sentido, tanto “de abajo hacia arriba” como “de arriba hacia abajo”, pues existen en la comunidad académica culturas distintas, necesidades distintas y sensibilidades distintas. Las Administraciones Públicas, responsables de la financiación de las universidades, al igual que los gestores universitarios deberían evitar una planificación centralizada y dar cabida, en cambio, a una negociación donde se ponga de relieve y se tenga en cuenta la diversidad de los estudios y de la investigación, para así orientar mejor la toma de decisiones. **Se recomienda vivamente a los responsables de la educación universitaria caminar hacia procesos de negociación global de las plazas futuras, en lugar de negociaciones individualizadas de las mismas.**

Aunque se suele señalar a la propia institución como el agente dinamizador de las reformas que se han de desarrollar en su seno, no es menos cierto que existe un problema real en cuanto a quién será el verdadero agente de los cambios. En este sentido, como han señalado Engwall, Levay y Lidman (1999), “...se empieza a considerar como histórico, pasado, o tradicional al modelo de gestión institucional por el cual la Universidad por sí misma aseguraría, con toda independencia, el control de su propia calidad”. Agregan que ese modelo es hoy muy poco aceptado. En cambio, añaden, “se observa como tendencia creciente la existencia de consejos de administración constituidos, cada vez más, por personas externas”.

Hay que señalar, pues, la conveniencia de que las Administraciones Públicas responsables de la financiación, control y mantenimiento de las universidades sean las instancias que estimulen la puesta en marcha, el desarrollo y el proceso de planificación estratégica de las universidades, del que se deriva, en consecuencia, la plantilla de personal. Debería seguirse un camino similar al emprendido por los gobiernos franceses cuando en la década de los ochenta instalaron la política de contractualización, según la cual cualquier proceso de cambio en una universidad debía iniciarse con la evaluación del problema en cuestión, para pasar a continuación a discutir y negociar con la Administración su financiación.

7. Además de poner énfasis en la necesidad de acometer un proceso de planificación estratégica, los responsables de la Universidad han de ser sensibles también al modo

como el propio personal universitario percibe e interpreta las distintas necesidades. De lo contrario, puede decaer la motivación de este personal y, con ello, se hace difícil desarrollar la más mínima estrategia de mejora de las plantillas.

8. En los aspectos de planificación estratégica que afectan a la política de personal, es preciso tener en cuenta y potenciar no solamente el número de las personas que desarrollan las distintas tareas, sino también -y sobre todo- adecuar sus perfiles en función de los puestos y tareas que deben cubrir y desarrollar.

Un modelo integrado orientado a planificar la gestión de los recursos humanos de una organización se ha de basar en el minucioso análisis de las conductas observables y evaluables; es decir, de las competencias para tener en cuenta las cualidades de sus integrantes. La gestión por competencias prima el factor humano, para que cada persona aporte sus mejores capacidades y cualidades profesionales, estableciendo las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece. Esta observación es tanto más útil cuanto los objetivos de la institución no son homogéneos sino dispersos, tanto en las tareas de enseñanza e investigación, como en las numerosas facetas de administración y servicios.

Visto desde otra vertiente, las competencias son las características de cada persona que están relacionadas con la correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en la autoestima, en actitudes y valores, además de las expectativas que derivan de sus conocimientos y destrezas. En esencia, no se trata tanto de establecer el perfil individual de cada puesto y de cada persona que lo ocupa; se trata más bien, de identificar con la mayor precisión posible aquellas características que puedan resultar eficaces para las distintas actividades a desarrollar.

Como resulta necesario medir estas competencias, es preciso distinguir entre las que se consideran básicas o mínimas para un desarrollo eficaz y eficiente de las tareas, y las que discriminan y diferencian entre dos personas que llevan a término el mismo tipo de actividad. Las primeras son competencias “de umbral o esenciales”, mientras que las segundas se conocen como “diferenciadoras”.

En el medio universitario, hay que llevar a cabo una gestión de los recursos humanos (docentes, investigadores, de gestión, de dirección, etc.) que se ajuste a los activos humanos disponibles o susceptibles de ser seleccionados. Para lograrlo, es necesario establecer el perfil de cada puesto de trabajo no sólo en función de la actividad que genéricamente ha de llevar a cabo quien lo ocupe (enseñar, investigar, etc.), sino de la valoración de sus competencias esenciales y diferenciadoras; para ello se puede seguir un esquema como el siguiente:

- **Definición del puesto de trabajo**
- **Tareas y actividades principales a llevar a cabo**
- **Formación de base y experiencia demostrada**
- **Competencias profesionales en cuanto a conocimientos**
- **Competencias profesionales en cuanto a destrezas o habilidades**

El análisis sistemático de cada uno de estos aspectos permitirá establecer los tipos de competencias evaluables, entre las cuales hay que incluir asimismo aquellas características o rasgos individuales difíciles de obtener o de modificar a corto plazo, como son la capacidad para comunicar, la capacidad de dirección, el liderazgo, la capacidad para la resolución de conflictos, la capacidad para innovar, las relaciones interpersonales para un trabajo en equipo, la disposición para el autoaprendizaje o el compromiso para la permanente mejora, etc.

De esta manera se pueden conseguir algunos objetivos importantes:

- Se hace posible la configuración de equipos de trabajo, ya que, al adecuar los puestos de trabajo a las competencias de quienes los han de ocupar, se favorece el logro de los objetivos del colectivo.
- Se establece paulatinamente un cambio cultural en la estructura organizativa de la institución, que tiende a introducir racionalidad y mensurabilidad a lo que tradicionalmente han sido proyectos vagos e intangibles sobre estrategias de futuro.
- Se facilita la gestión del cambio, mediante la progresiva readaptación de roles y estrategias de futuro a los requerimientos externos, suavizando las tensiones que origina la convivencia intergeneracional en un mismo grupo, y

añadiendo criterios para la formación que se expresa en la carrera académica (véase VI-23).

9. Los procedimientos de evaluación tienen en la gestión por competencias un complemento natural para que la evaluación se desarrolle y perciba como un instrumento para mejorar, que informa a las personas sobre sus logros y aportaciones, que las involucra en la consecución de los objetivos institucionales y que las motiva como actores de los objetivos alcanzados. Esta modalidad integral de evaluación de las actuaciones tiene en cuenta pues, todos y cada uno de los factores que se han previsto en la modalidad de gestión por competencias, en cuyo proceso intervienen el mayor número de personas relacionadas con la actividad a evaluar, tanto internas como externas a la institución, ampliando los ángulos de visión de una tarea realizada.

10. Si, por un lado, en la aplicación de una metodología sistemática de elaboración del diseño estratégico de las necesidades del personal surgen dificultades, por el otro, el resultado suele parecer parcialmente incompleto, imperfecto e inadecuado. Incluso este resultado puede no satisfacer del todo a nadie. Esa es, con mucha probabilidad, la conclusión de la mayor parte de las iniciativas que se han desarrollado en este campo.

Sin embargo, a pesar de su imperfección, de su carácter incompleto o de su inadecuación, será mucho más útil a la institución proceder a la elaboración de una estrategia de necesidades de personal que la carencia de un proceso en este sentido.

2. Profesorado

2.1. Problemas

11. Las dificultades de elaboración de las plantillas de personal universitario derivan, en parte, de las especiales condiciones de la Universidad del futuro, que ofrece numerosos dilemas y a veces auténticas contradicciones. Es a veces difícil compatibilizar la investigación con la enseñanza especialmente en los primeros ciclos (R. Dillemans, 1998).

Otras dificultades se relacionan con problemas más concretos, como son la pérdida del punto de vista de conjunto, por ausencia del principio de inducción (véase VI-12) por parte del personal de una institución, poco comprometido con ella y con sus fines; la pérdida de valor y a veces hasta la degradación de la función docente en relación con la función investigadora, y la falta de una planificación racional y de una optimización del esfuerzo investigador en las universidades.

Si se parte de la idea de que la Universidad es una entidad colectiva al servicio de la sociedad, y además se garantiza que su actividad se desarrolla bajo el principio de la autonomía -de la que no gozan otras instituciones o grupos sociales- es imprescindible que las distintas individualidades que configuran dicho colectivo aúnen sus acciones, con un criterio verdaderamente colectivo, no corporativista. La autonomía, si bien rechaza la imposición, permite también el control externo, su modulación o su corrección.

12. El proceso de inducción se desarrolla en algunas universidades ligado a los procesos de reclutamiento y selección del personal, y pretende conseguir que el profesor o el personal de administración y servicios (PAS) se comprometa con la institución a la que pertenece y que cumpla sus funciones con sentido colectivo e institucional. Existen muchas formas de activar el proceso de inducción tanto desde el programa conjunto de la institución como desde las unidades académicas que la componen. Su eficacia está condicionada a la antigüedad de la institución, al contexto cultural en que ésta se desenvuelve, a la visión que se tenga de la propia Universidad, a la necesidad, en fin, de internalizar en el individuo la estrategia de la institución en su conjunto.

La opinión pública, cuando habla de que las universidades han de cambiar, frecuentemente alude a que el personal de las universidades ha de llevar a cabo cambios en sus actuaciones individuales y de grupo. A pesar de que existe gran consenso en cuanto al cambio de la misión de las universidades para los próximos años, existe muchas veces un abismo entre ese consenso y las actuaciones que las universidades han de llevar a cabo para afrontar esos retos.

Las universidades tendrán que afrontar dos tipos de cambio para dar respuesta a las nuevas exigencias de tipo científico, social y tecnológico. Uno de ellos tiene que ver con los cambios curriculares, mientras que el segundo hace referencia al modo como han de organizarse las universidades para llevar a cabo los propósitos que la sociedad demanda. Con este fin, las universidades han de afrontar el problema de la eficiencia.

Se está debatiendo continuamente a propósito de las causas de la escasa eficiencia de estas instituciones. Para unos, la razón de las mismas hay que situarla en la Administración Pública, que no financia suficientemente a las universidades, aunque les exige progresivamente un mayor rendimiento y productividad. Para otros, la causa reside en la propia estructura de la Universidad, en la que el personal a su servicio es quién tiene la última palabra. De ahí la urgencia de preparar aquellas actuaciones que incrementen la eficiencia de la Universidad, comprometiendo a sus miembros, con un sentido menos individual y más colectivo.

La necesidad para la sociedad de preservar el carácter colectivo de las acciones universitarias debería manifestarse también en las actuaciones conducentes a la selección del personal académico de las universidades. La convocatoria para cubrir un puesto de docente-investigador no supone únicamente proceder a una buena selección en sentido genérico, sino también escoger la persona adecuada para una tarea en concreto, con sus líneas de investigación específicas, sus equipos materiales, etc. De ahí, la necesidad de profundizar en el establecimiento del perfil de las plazas a concurso, perfil que debe ser definido por la institución -en el desarrollo de su plan estratégico- y no por el grupo de personas -de un departamento casi siempre- que podrían intentar sólo favorecer a uno de sus integrantes.

13. Una de las razones para explicar la notable demora en la aprobación de un texto legal de reforma de la universidad española en los primeros años posteriores a la restauración de la democracia, tuvo que ver con las distintas visiones que existían entonces acerca de la solución a dar al numeroso contingente de profesores contratados en situación de precariedad en el sistema universitario español. En efecto, en 1980 más de tres cuartas partes del profesorado universitario español era personal contratado. La aplicación de la LRU estabilizó a la mayoría de los llamados Profesores No Numerarios (PNN) a través del nuevo diseño que se hizo de los cuerpos docentes y de su sistema de acceso. Sin embargo, a partir del extraordinario incremento del número de estudiantes, y con la necesidad de contar con personal docente suficiente para responder a tal exigencia, las universidades han tenido que contratar nuevamente a miles de docentes.

Es difícil analizar los modelos de plantilla académica en otros países. En efecto, sólo desde la década de los 80 las universidades de los sistemas públicos europeos han empezado a planificar con visión de futuro en relación con las plantillas de su personal. Ello ha sucedido cuando se han puesto de manifiesto dos hechos bien conocidos, como son el crecimiento del número de estudiantes y la disminución importante de los recursos aportados por los gobiernos para las universidades.

En Alemania, el crecimiento de la población estudiantil en el conjunto de la educación superior ha inducido un continuo incremento del profesorado, a pesar de una disminución en esta trayectoria de aumento en la segunda mitad de la década de los 70, a raíz de las severas restricciones presupuestarias. El sistema de educación superior alemán contaba en 1965 con 30.000 profesores, que pasaron a ser 63.000 en 1975 y 67.000 en 1988. Junto a este crecimiento global, también ha aumentado el número de profesores con dedicación a tiempo completo en las tareas de enseñanza e investigación. Este crecimiento supuso un desequilibrio de la pirámide de edades de los profesores, que entraban en el sistema a una edad superior a la de otros países. Se produjo pues un cierto taponamiento de las plantillas con escasa oferta de plazas a los jóvenes docentes entre 1975 y 1990, puesto que el número de vacantes anuales por jubilaciones en 1993 ascendía a unas 200-300 plazas ofertadas anualmente. Algunas cifras dan idea del envejecimiento casi uniforme de las plantillas de profesorado en Alemania: en 1977

solamente el 30% de los profesores a tiempo completo tenían más de 50 años, mientras que en 1983 el porcentaje era del 48%, y en 1989 del 62%. Actualmente es preocupante el problema que se le plantea al sistema de educación superior alemán, especialmente cuando éste haya que renovar a una buena parte de aquellos profesores por razones sencillamente biológicas -problema acuciante hasta el año 2010-; más aún cuando existe muy poco interés social por acceder a los puestos académicos, tras una generación de jóvenes en los que el puesto de trabajo en la enseñanza superior ha sido excepción. Para remediarlo, tanto el Gobierno Federal, como los Länder han puesto en marcha distintos programas (por ejemplo, el programa Heisenberg), que pretenden estimular y atraer a jóvenes científicos hacia la carrera académica.

Por su parte, en las universidades holandesas se dan dos tipos de personal académico, por una parte el de plaza fija y estable -que pasa la mayor parte de su vida laboral en la misma universidad (aproximadamente el 75% del personal académico)- y, por el otro lado, el joven contratado con una rotación entre universidades muy alta, de futuro incierto, y que supone el restante 25%. Hasta hace poco, en los Países Bajos no existía una verdadera política de personal. Sin embargo, el gobierno ha efectuado en los últimos años una auténtica desregulación de la rígida normativa por la que las universidades seleccionaban a su personal. Ello se ha traducido en la posibilidad de elaborar planes estratégicos con una proyección plurianual para la configuración de sus plantillas. Este nuevo marco ha empezado a regir en las dos últimas décadas y algunas universidades holandesas han desarrollado ya interesantes planes de acción, para mejorar sus plantillas en función de sus necesidades y de su plan estratégico global. Otra de las acciones consideradas en los citados planes -además de las previsiones sobre jubilaciones, formación etc.- ha sido la de procurar abrir cauces para la promoción de los jóvenes contratados que están sometidos a una elevada rotación entre universidades y que cuentan con escasas posibilidades de acceso a un puesto fijo.

14. Se ha señalado (véase apartado I-39) que la mitad de los efectivos universitarios destinados a la docencia y a la investigación en España mantienen una vinculación contractual con las universidades y que el elevado número de contratos precarios ha sido el factor detonante de las peticiones de una reforma de la LRU que permita la

funcionarización de una buena parte de este personal contratado, como ya hiciera la citada Ley a partir de 1983.

Hay que reafirmar la indivisibilidad de las tareas de docencia y de investigación en la acción del personal académico. Pero precisamente por ello y para evitar el abuso de la mencionada indivisibilidad, deben tomarse medidas que logren que las universidades puedan contar con la persona más adecuada -que no es necesariamente la mejor en tareas de investigación- para hacer frente a una necesidad, en muchos casos, exclusivamente docente. Lo difícil una vez más será encontrar el equilibrio y la justa proporción entre unas y otras figuras, para que no se pongan de manifiesto los riesgos que recientemente se han señalado para el sistema de educación superior francés cuando en décadas pasadas cedió a la separación de docentes e investigadores para poder hacer frente a la gran avalancha de estudiantes (G. Neave). Una separación que puede ser procedente en determinados ámbitos de la educación superior al margen de lo que podríamos llamar universidad en sentido estricto.

En lógica coherencia con el análisis que se está haciendo, por el cual se pretende que la Universidad deje de estar sujeta a un conjunto de instrumentos excesivamente rígidos para resolver sus propios problemas con eficacia, se reitera la sugerencia de contar con el personal académico adecuado al tipo de formación que la institución hace y a la investigación que desarrolla; de manera que habrá que contar con un tipo de profesor dedicado preferentemente a la docencia y con un tipo de investigador dedicado preferentemente a la investigación. Este avance podría generar de inmediato un rechazo, por cuanto vendría a romper el principio de no separación entre la enseñanza y la investigación, principio que figura en la Carta Magna de las universidades europeas, y en nuestra cultura universitaria, como demuestra la gran mayoría (el 81%) de las respuestas dadas a este dilema en la encuesta hecha por la CRE y la Universidad de Utrecht bajo el título “La Universidad europea en el 2010”. Sin embargo, cuando –más allá de las palabras- se estudian con rigor las actividades que desarrollan realmente las personas dedicadas con eficacia contrastada a tareas de enseñanza superior, se comprueba de inmediato que en numerosas titulaciones de formación profesional superior se requiere una menor actividad investigadora.

15. La adecuación entre el personal académico y el tipo de formación supone el cumplimiento de las siguientes exigencias:

- El personal ha de ser suficiente en cuanto a su número, para alcanzar una correcta ratio estudiante/profesor.
- El personal ha de estar adecuadamente remunerado, para estimular y mejorar la calidad de la actividad desarrollada.
- El personal ha de ser pertinente en cuanto al perfil de actividad, de manera que ha de estar justificada la dedicación a la actividad investigadora; circunstancia distinta es que un profesor apto para la docencia dedique parte de su tiempo a llevar a término contratos de servicios en su propio campo.
- Se ha de abrir el marco de selección del profesorado a profesionales capaces, de probada experiencia, que estén trabajando en instancias externas a la universidad. La Universidad ha utilizado escasamente la figura del profesor asociado que estableció la LRU, más allá de emplearla como mero cajón de sastre para cubrir necesidades inmediatas.

2.2. Figuras de personal académico

16. En el tema del profesorado se impone también prudencia en la introducción de cualquier cambio. Con todo es posible efectuar algunas recomendaciones a este respecto:

- **Catedrático y Profesor Titular de Universidad (CU y PTU):** Se sugiere su mantenimiento, con las condiciones y exigencias actuales; salvo en lo que se refiere a la formación requerida previa, que se comentará más adelante.
- **Catedrático y Profesor Titular de Escuela Universitaria (CEU y PTEU):** En repetidas ocasiones se ha debatido acerca de la pertinencia y oportunidad de suprimir la figura de PTEU; incluso de unificar la figura de CEU con la de PTU. No consideramos que su permanencia o supresión

sea un asunto importante para el mejor fin institucional; lo que cabe es garantizar que no se haga mal uso de las figuras citadas. En años pasados, se ha utilizado la figura de PTEU para transformar en funcionarios a nuevos licenciados en periodo de formación predoctoral. Al respecto, se sugiere que, en abierta y franca negociación con los funcionarios pertenecientes a los cuerpos citados, y también con los sindicatos, se aborde el futuro de estas figuras; permitiendo que estas consideraciones se hagan sin la presión de intereses corporativos.

Sin embargo, en los itinerarios de carrera académica y de acceso a las figuras de funcionario docente-investigador que se expresarán en apartados sucesivos (véase en particular VI-23) no se cuenta con los cuerpos de CEU y de PTEU, de manera que, a medio plazo, se sugiere las únicas figuras que se mantengan sean las de Catedrático de Universidad y Profesor Titular de Universidad.

- **Profesor Asociado:** Conviene rescatar esta figura que la LRU estableció en su momento, mediante la cual las universidades pueden contratar de manera temporal a profesionales que desarrollan su actividad habitual fuera de la Universidad. Esta figura es una de las novedades más positivas de la mencionada Ley, y es lamentable que, posteriormente, se desvirtuara su utilización. Las universidades deberían volver a contratar profesores asociados, naturalmente siempre a tiempo parcial y exclusivamente en aquellos campos científicos o técnicos en los que el perfil profesional o artístico de quien trabaja fuera de la Universidad, se corresponda con la actividad de la enseñanza para la que puede ser contratado. En distintos campos de la formación profesional superior, actualmente presentes en la Universidad española, la presencia activa y numéricamente importante de profesores asociados sería una garantía de una mejor formación y constituiría la mejor respuesta a la necesidad de acercamiento entre los mundos académico y empresarial.

Se recomienda que la vinculación de los profesores asociados a la Universidad se haga, si ello es conveniente, por contrato directo de los profesionales cuando éstos presentan unas características particulares. Ejemplos de este tipo serían: el jefe de un servicio hospitalario de una determinada área, cuando exista convenio de colaboración entre la Universidad y el sistema sanitario, el juez que recibe estudiantes de la licenciatura de derecho en su juzgado, o el titular de una farmacia que recibe a estudiantes de esta especialidad. Se sugiere sustituir el concurso por el convenio o concierto institucional, con las debidas garantías jurídicas.

Dada la diversidad de actividades en que una universidad se halla hoy comprometida, esta misma vía podría extenderse además a aquellos aspectos de gestión, administración, servicios, tecnologías diversas, etc., de modo que se haga factible de manera normalizada que los profesionales de estos ámbitos (inclusive miembros del PAS de la propia Universidad) puedan, en determinadas condiciones, prestar servicios adicionales a la institución, como profesores asociados. Sin embargo, esa posibilidad, actualmente está impedida o restringida por algunas limitaciones estatutarias en muchas universidades. Sin duda, su corrección correspondería al ejercicio de la propia autonomía de la Universidad.

Es bien sabido que las leyes por sí solas no cambian los hábitos o las tradiciones. Este comentario se suscita para recordar cómo, después de haber transcurrido más de tres lustros de vigencia de la LRU, en el mundo académico se sigue utilizando la denominación inadecuada de “profesor ayudante” para quién desempeña una plaza de ayudante. También resulta curioso cómo se utilizó - hasta en documentos oficiales de las mismas universidades- la denominación de “ayudante LRU”, aclaración innecesaria por obvia. Estos comentarios pretenden poner de manifiesto que esta figura ha sido utilizada por las universidades y por las administraciones responsables de la financiación de la enseñanza superior de modo muy diverso, de manera que en distintos contextos una misma figura contractual ha servido para resolver problemas muy diferentes. Baste recordar

cómo se ha incumplido la limitación temporal de los contratos de ayudante, tanto en su periodo predoctoral como postdoctoral.

Ayudante: Se recomienda mantener la figura de ayudante que recoge la LRU. Esta cuestión permite llamar la atención sobre el abuso que se hace de la función pública cuando bajo diferentes pretextos se postula que quien accede a un contrato en la Universidad ya no tiene por qué abandonar ése u otro contrato hasta que aparezca la posibilidad de concursar a una plaza de funcionario. Para precisar la función del ayudante se sugieren dos opciones contractuales:

- **Ayudante, para contratos de diplomados, licenciados o ingenieros, no necesariamente doctores, con un periodo no prorrogable de 3 años en los que este Ayudante lleva a cabo su formación en capacitación pedagógica, mientras colabora en tareas docentes. Al término del contrato, el Ayudante ha de reunir las condiciones ordinarias que se necesitan para ser candidato a una plaza de Titular docente.**
- **Ayudante doctor, para contratos de doctores, por un período no prorrogable de 3 años en los que el Ayudante doctor colaboraría en las tareas investigadoras del Departamento universitario correspondiente, al tiempo que efectuaría su formación en capacitación pedagógica, mientras coopera asimismo en tareas docentes. Al término del contrato, el Ayudante doctor ha de reunir las condiciones ordinarias que se necesitan para ser candidato a una plaza de Titular docente, de Titular investigador o de Profesor Titular.**

Profesor Visitante: Figura contractual de carácter temporal desgraciadamente poco utilizada por la Universidad española, bajo la excusa de las dificultades presupuestarias en que se encuentran las instituciones universitarias. Sería conveniente que sus responsables, así como las Administraciones Públicas con competencia en la gestión de la

enseñanza y de la investigación, arbitraran fórmulas que incentivarán su difusión.

Profesor Emérito: La figura de profesor emérito ha sido polémica en su aplicación. Una vez más ha servido para desenterrar los problemas más ancestrales de enfrentamientos de todo tipo en el seno de la Universidad, desde los meramente académicos hasta los políticos. No se trata aquí de discutir la pertinencia de esta figura contractual; pero habría que supervisar -una vez más- su correcto uso, para evitar desviaciones. Para ello, sería recomendable que su selección -como ocurre ya en alguna universidad- dependiera de un organismo central de la propia institución, de prestigio reconocido, que tomara sus decisiones de acuerdo con procedimientos claros y sin la participación de los Departamentos.

17. Tras analizar las figuras con que cuenta hoy el sistema universitario se sugiere, asimismo, la conveniencia de incorporar nuevas figuras.

Se deberían poner los medios necesarios para intentar evitar que las universidades acaben haciendo mal uso de las figuras que la ley establece por carecer de las figuras adecuadas a una determinada función (como son los profesores asociados “a tiempo completo”, o los ayudantes “permanentes”). Pero no sería esa la única razón para recomendar que existan otras figuras, además de las que ya están contempladas en la LRU. Existe otro motivo, derivado de la discordancia entre las múltiples y diversas funciones que una universidad desarrolla y la rigidez que existe a la hora de determinar en qué figuras deben ubicarse las personas que, de modo permanente o temporal, prestan servicios de docencia o de investigación.

En ciertas ocasiones, la rigidez de figuras -dependientes en su mayoría de una concepción indivisible del binomio docencia-investigación- ha condicionado actuaciones perversas que han lesionado también el buen discurrir universitario. Nos referimos a la exigencia habitual de que las nuevas dotaciones deban corresponder con necesidades docentes, cuando el Departamento no tiene carencias de recursos humanos para la docencia y sí para la investigación. Para paliar este desajuste se suele generar,

ficticiamente, una nueva necesidad de formación, para lograr, en realidad, incorporar más recursos humanos destinados a tareas de investigación.

18. Para solucionar estas situaciones, se proponen dos nuevas figuras de personal académico contratado:

- **Titular Docente, para desarrollar tareas docentes de los estudios tipo A, B, C y D. A esta figura contractual podrían acudir por vía ordinaria quienes hubieran desarrollado una formación a través del contrato de Ayudante o de Ayudante Doctor, además de quienes reúnan las condiciones que cada universidad determinase.**
- **Titular Investigador, para atender necesidades de un Departamento en materia de investigación y colaboración docente en doctorado. A esta figura contractual podrían acudir quienes hubieran desarrollado una formación a través del contrato de Ayudante Doctor, junto a quienes, con el grado de doctor, reúnan las condiciones que cada universidad determinase.**

Este modelo existe en numerosas universidades. En la Universidad de Stanford existen tres líneas bien delimitadas para la contratación del personal académico: la dirigida a obtener la propiedad (o nombramiento permanente del puesto docente), la que no se dirige a obtener esta propiedad y la de los profesores médicos. Así pues, cuando en la Universidad de Stanford se contrata a un profesor, el profesor sabe perfectamente a cual de las líneas pertenece. En la línea que no se dirige a la obtención de la plaza de propiedad existe la denominación de “personal académico no-profesoral”, tanto para funciones de docencia como de investigación.

3. Carrera académica y procedimientos de selección

3.1. Carrera académica

19. Con la denominación de carrera académica se indica el itinerario individual de progresiva capacitación y adquisición de competencias -combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes- que se extiende desde el nivel básico que sigue a la titulación universitaria, hasta la máxima cualificación científica académica. La existencia de esta carrera académica no ha de impedir, sin embargo, un acceso directo a algunas de las figuras docentes expuestas en el apartado anterior.

En la actualidad, en España se carece de una carrera académica convenientemente diseñada como tal. No es sencillo el análisis de las razones que permiten explicar esta situación. Deben citarse, sin duda, algunos factores históricos que van desde el modelo funcionarial del profesorado -que acorta notablemente la carrera académica hasta el momento en que se obtiene la condición de funcionario-; hasta el corporativismo académico, alimentado por una cultura sumamente individualista. Otras causas de dicha carencia hay que buscarlas probablemente en la ausencia de un marco legal que establezca de forma concreta y precisa las obligaciones de los profesores.

20. Un modelo de carrera académica ha de establecer cuáles son las figuras iniciales de formación y cuáles son las exigencias básicas o mínimas para la promoción, bien sea a través de contratos o bien accediendo a plazas de funcionario. Su existencia ha de permitir evitar situaciones como las descritas para las plantillas de personal académico de 1983 o de 1999, caracterizadas como ya se ha señalado, por un porcentaje excesivo -por encima de lo recomendado- de figuras contractuales precarias, que presionan al sistema para lograr una estabilización en su empleo. **La carrera académica ha de encauzar la expectativa natural de promoción profesional; pero también ha de establecer de modo claro que la formación en las tareas académicas (de enseñanza y de investigación) no garantiza necesariamente la plaza de funcionario.**

En la práctica, el diseño de una carrera académica tiene que estar relacionada con la planificación de los recursos humanos de las universidades, concretamente con la

previsión de flujos de entradas y salidas del sistema. En algún país se prevé incluso el número de personas que se forman para la actividad universitaria y que no llegan a culminarla, orientándose hacia otras actividades profesionales.

Se señala que, en torno al periodo 2005-2010, se asistirá a un fuerte crecimiento en la demanda de nuevo profesorado, al alcanzar un número considerable de los actuales profesores la edad de jubilación. Esta previsión debería aprovecharse para tomar decisiones orientadas a la mejora de los estudios de tercer ciclo. Y por supuesto, a la necesidad de iniciar el periodo de formación tras la realización de su tesis doctoral, de modo similar a como ocurre en otros países.

21. En algunos países se han tomado medidas para paliar la falta de un modelo aceptable de carrera académica. En Francia, como en otros países europeos, el sistema docente se ha fundamentado básicamente en el “asistente”. El docente-investigador se reclutaba entre los asistentes y su progresión académica se realizaba en función de sus actividades de investigación, realizadas en el equipo en el que desarrollaba sus tareas. Posteriormente se transformaba en “maître de conférences” y, finalmente, podía llegar a tener la categoría de profesor. Es decir, la puerta de entrada a la carrera académica era la del asistente, para iniciar inmediatamente el periodo del doctorado.

Pero, desde 1984, la figura del “asistente” en la Universidad francesa desapareció, de modo que, a partir de entonces, se hizo necesario contar con el doctorado para iniciar efectivamente la carrera académica. La década de los 80 significó pues un verdadero cambio en cuanto al sistema de reclutamiento de jóvenes para la carrera académica, debido al notable incremento en el número de ayudas gubernamentales para la realización de tesis doctorales. En 1989 se puso en marcha la figura del monitor (instructor), reclutado de entre los mejores becarios de investigación, al término de la tesis doctoral, con la finalidad de iniciar la carrera, y como paso previo para poder acceder a los concursos de plazas de “maître de conférence”. En 1993, en Francia había ya 4.500 monitores en las distintas universidades. El monitor se inicia en la enseñanza participando en las actividades que desarrollan los Centros de Iniciación a la Enseñanza Superior (CIES), de los que existen 14 en toda Francia y a los que están adscritas las distintas universidades del país. Los CIES distribuyen a los monitores en siete grandes campos del

conocimiento: matemáticas y aplicaciones, ciencias de la materia, ciencias de la tierra y el universo, ciencias para ingenierías, ciencias de la vida y de la salud, ciencias humanas y sociales, derecho, ciencias políticas, ciencias económicas y de gestión. El monitor del sistema francés de enseñanza superior es supervisado en su proceso de formación por un tutor; colabora asimismo en labores docentes con una carga lectiva de dos horas semanales, además de asistir dos veces por año a seminarios en los que se abordan las diferentes cuestiones referidas a las técnicas de enseñanza, evaluación, enseñanza a distancia, etc.

La figura del monitor supuso en Francia el primer ensayo de inicio reglado de la carrera académica, hasta entonces basada sólo en las propias iniciativas individuales. Los doctores con formación en técnicas de enseñanza por haber seguido los cursos de monitor no parecen plantear problemas laborales a la administración educativa, y los que no consiguen plaza como “maître de conférences”, tienen posibilidades de lograr contratos en centros de enseñanza superior, para tareas de docencia o de investigación.

Las universidades holandesas también incorporaron, en la década de los 80, una figura para el inicio de la carrera académica, denominada asistente de investigación, que se adiestra en las tareas de docencia, mientras trabaja en la investigación para hacer su doctorado.

22. En España, la formación de los docentes y los investigadores comienza tradicionalmente con el doctorado que constituye una etapa obligada y fundamental en la formación de los profesores; si bien las nuevas exigencias profesionales de los futuros docentes también hacen del llamado tercer ciclo una formación necesaria aunque no suficiente. En todo caso, se detecta una notable discrepancia entre lo que se ha pretendido y lo que efectivamente ha ocurrido en referencia a la finalidad del doctorado, como se desprende de la distancia que existe entre la realidad y la redacción del objetivo del doctorado, que en el Real Decreto 185/1985 se citaba como un

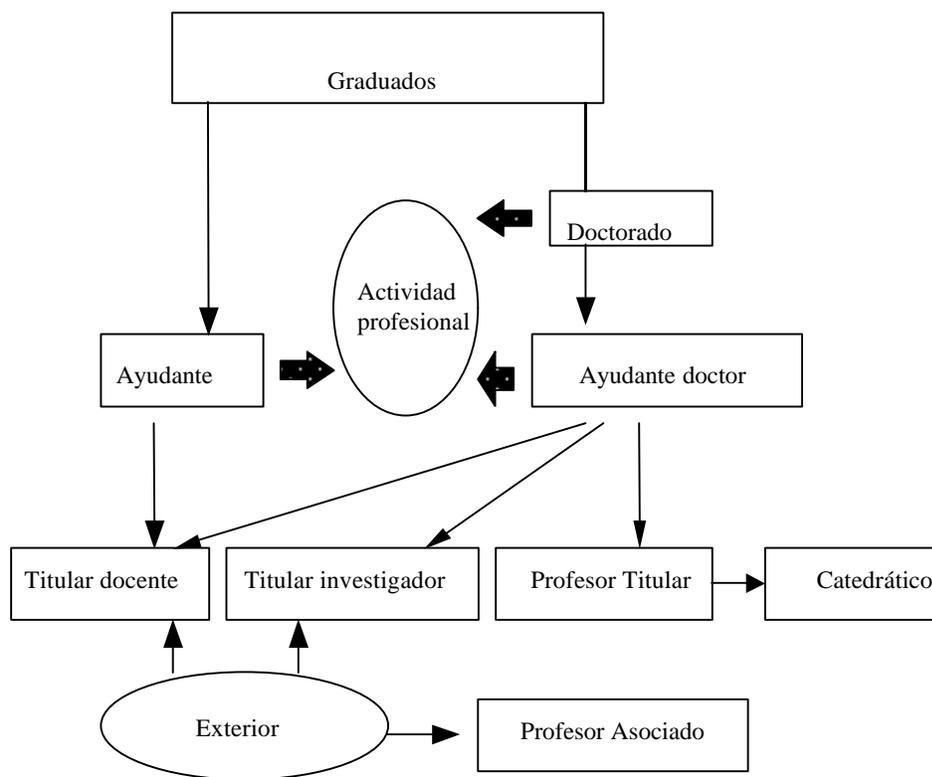
“periodo clave en el que tiene lugar la articulación entre docencia e investigación y se forman tanto los investigadores como los futuros docentes universitarios. No en vano su superación permite acceder al título de mayor relieve académico...”.

Si bien es cierto que poseer el título de doctor es una condición mínima exigible a quien pretende acceder a determinadas plazas de profesorado (catedrático y profesor titular de Universidad) no es menos cierto que el hecho de poseer el título de doctor no garantiza el logro de formación alguna en lo que atañe a la capacidad docente, a la experiencia docente y menos a la familiarización con las técnicas y métodos empleados en la docencia. Parece razonable pensar que después de dedicar un periodo de varios años a la realización de una tesis doctoral, el recién doctorado se ha preparado para tener una aproximación adecuada al método científico, pero las condiciones exigidas para optar al título de doctor nada tienen que ver con la iniciación a la tarea de enseñar. En consecuencia, es imprescindible completar la formación de los docentes en aspectos metodológicos, particularmente en el manejo de los instrumentos que las nuevas tecnologías ponen a disposición del aprendizaje.

23. En el esquema que se propone (véase el cuadro VI-1) el doctorado constituye la fase previa del inicio de una carrera académica entendida como una suma de docencia y de investigación. A este respecto debería contarse con un número suficiente de becas para la formación de doctores.

Sin embargo, para el ejercicio de la docencia el doctorado no sería un requisito necesario.

Cuadro VI-1: Profesorado



Los graduados podrían optar por una plaza de Ayudante. Tal situación sería objeto de un contrato no prorrogable de tres años, en los que los candidatos deberían adquirir además las destrezas y los conocimientos referidos a las técnicas pedagógicas de su área de conocimiento (véase III-47 y III-48). Tras este periodo único se estaría en condiciones de acceder por vía ordinaria a una plaza de Titular Docente.

Quienes hubieran obtenido el grado de doctor en alguna disciplina podrían ser candidatos a una plaza de Ayudante-Doctor, también con contrato único de tres años improrrogables, en los que el doctor se especializaría en la investigación y en las técnicas y métodos de la docencia. La organización de este período correspondería a la institución que ha convocado la plaza y en cualquier caso el Ayudante-Doctor debería adscribirse -tras su aceptación- a un centro nacional o extranjero acreditado a este respecto por la Agencia de Acreditación (véase VII-31), que le fijaría los criterios generales de formación y establecería con él el contacto necesario para su capacitación docente e investigadora. Debería

estimularse la realización de un periodo de formación en el extranjero. Al concluir este periodo único de tres años este personal pasaría a ser reconocido como “Investigador”, pudiendo entonces ser contratado en vía ordinaria por las universidades como Titular Investigador y también acceder a otros centros de investigación o a puestos de trabajo en el sector empresarial. Pero además, el Ayudante Doctor tras culminar el periodo de tres años, reuniría los requisitos mínimos para poder concursar a plazas de Profesor Titular de Universidad o podría ser contratado, en vía ordinaria, como Titular Docente.

24. Los itinerarios que se han señalado dibujan la carrera académica, al menos para las actividades de carácter estrictamente científico que desarrolla la Universidad. Con ello, se distingue entre una carrera académica que integraría la suma de las actividades docentes y de investigación, una carrera meramente docente, y una carrera exclusivamente investigadora. Este modelo propuesto debería garantizar una mayor flexibilidad, lo cual en ningún caso ha de desvirtuar el alcance de cada figura, de manera que la regla debería ser atenerse al “status” que determina cada una de ellas.

Otras exigencias de formación serían específicas para determinados campos del conocimiento una vez definidos éstos y delimitadas aquéllas de acuerdo con criterios científicos. Nos referimos a las peculiaridades formativas, que pueden tener ciertos itinerarios personales de tipo profesional y académico. Un ejemplo es el de la carrera académica y profesional en los campos de la asistencia, la docencia y la investigación en las distintas especialidades médicas. Otro ámbito lo constituyen las enseñanzas particularmente profesionales (estudios B y D).

25. Finalmente, tal como indica el cuadro VI-1, los contratos de titular docente y titular investigador podrían asimismo extenderse a otros candidatos, al margen de la vía ordinaria de acceso a través de la carrera académica. La condición de Titular Investigador se reservaría en cualquier caso a los doctores.

26. El creciente ritmo del desarrollo tecnológico y su aplicación en la práctica totalidad de las actividades, junto al limitado periodo de vigencia de muchos conocimientos y de sus aplicaciones, han sido característicos en el último cuarto del siglo XX y han

justificado la necesidad de impulsar acciones para asegurar una formación a lo largo de toda la vida. La Universidad ha de asumir de modo activo su responsabilidad en este segmento de la demanda educativa.

Ciertamente, sería impensable que la institución social más con la responsabilidad de facilitar la enseñanza de personas adultas y el aprendizaje a lo largo de toda la vida, fuera precisamente aquélla que eludiera esta responsabilidad para su propio personal docente.

Desde hace varios años se viene insistiendo en la necesidad de arbitrar mecanismos para garantizar y promover la formación permanente del personal universitario. Hace ya nueve años que el Memorandum sobre enseñanza superior de la Comunidad Europea invocaba esta necesidad en lo que corresponde al ámbito europeo; pero más allá de estos pronunciamientos, sigue siendo preciso promover iniciativas que permitan la puesta al día del personal académico y del resto del personal universitario en sus numerosas vertientes de actividad, singularmente en actividades de formación, mediante el empleo adecuado de las actuales tecnologías aplicadas a la enseñanza.

Nunca se insistirá de modo suficiente en la conveniencia de crear entre el personal académico y también entre el personal administrativo una toma de conciencia con respecto a la educación continua y una comprensión de las ideas en que ésta se fundamenta. Dicha toma de conciencia, ya se ha señalado, adquiere un doble carácter en lo que se refiere al personal universitario: por una parte como actor de los procesos de formación continua de los profesionales que ya dejaron las aulas; y por otra parte como receptor del mismo proceso de autoformación permanente.

Una buena pauta general puede ser la incorporación entre los indicadores de rendimiento, utilizables en los procesos de evaluación, de la participación en actividades de formación permanente, tanto que diseña la propia Universidad, como en las que se participa por la propia necesidad de formación especializada (asistencia a seminarios, congresos, cursos, visitas de estudio, etc.).

En este sentido, por ejemplo, las Administraciones Públicas y las propias universidades deberían garantizar el año sabático del personal académico,

teniendo en cuenta la previsión de estos periodos en el diseño de sus plantillas con carácter plurianual, al igual que la promoción de intercambios de más corta duración con finalidades mensurables, a los efectos de la formación permanente. La utilización del año sabático debería considerarse como un elemento necesario para la formación continua del personal, y no únicamente un incentivo al que tuvieran acceso sólo algunos miembros de la comunidad universitaria. Incorporar el elemento de la movilidad, tan deseado para la innovación y la competitividad, es un elemento de gran interés para la mejora de las instituciones de educación superior.

La progresiva internacionalización del profesorado universitario -y de determinados niveles de la gestión de procesos administrativos- también debe ser considerado como un elemento fundamental de la formación continua, además de ser uno de los parámetros a tener en cuenta cuando se planifica la plantilla desde un punto de vista institucional.

Una forma de estimular la formación continua sería la inclusión de tal actividad como elemento a considerar en los procesos de selección del personal académico.

3.2. Incentivos y motivaciones

27. El Informe del ICED “La reforma universitaria española.- Evaluación e informe”, llamaba la atención acerca de la necesidad de generar incentivos que estimularan la movilidad del personal de las universidades, y expresaba su confianza ante la vía que la LRU había abierto, mediante la cual dicho personal podía percibir retribuciones adicionales (primas y recompensas salariales y otros incentivos especiales). La cita parece referirse al artículo de la LRU que otorga al Consejo Social la posibilidad de aprobar retribuciones especiales, posibilidad que, como es sabido, no ha sido apenas empleado. Este informe del ICED concluía así el comentario sobre los salarios del profesorado:

“También sugerimos que podría seguir aumentando la capacidad de atraer, retener y estimular a los talentos destacados, siempre que la estructura salarial uniforme a escala nacional fuera capaz de ofrecer una gama más amplia de escalas salariales dentro de cada uno de los grados de los que se compone dicha estructura, de manera que los méritos especiales pudieran reconocerse y recompensarse dentro de cada una de las cuatro categorías profesionales...”.

Poco después de la entrada en vigor de la LRU se mejoró el nivel de retribuciones del profesorado universitario, al tiempo que se intensificaban las exigencias de cumplimiento y de dedicación de sus obligaciones, especialmente en lo que respecta al régimen de compatibilidad con otros trabajos. Con ello aumentó considerablemente el porcentaje de profesores universitarios que pasaron a tener una dedicación a tiempo completo en las universidades, ya que se estimuló tal dedicación desde un punto de vista salarial. Sin embargo, ello no fue suficiente para estimular la movilidad de dichos profesores entre distintas universidades.

Una ventaja adicional de este nuevo sistema de retribuciones fue la apertura del abanico salarial, abanico que hasta entonces era muy rígido. Sin embargo, después de transcurridos más de quince años, las vías de estímulo económico se han mantenido sin apenas nuevos cambios.

Es cierto que los profesores pueden conseguir otros incrementos salariales gracias a los contratos contemplados en el artículo 11 de la LRU, pero su alcance afecta a aspectos muy concretos de su actividad que, por ello, no son de aplicación universal.

Es por ello que se sugiere establecer incentivos retributivos adicionales, como traducir los resultados positivos de los procesos de evaluación externa en premios consolidables durante años en el salario, así como la revisión de los actuales criterios de asignación de los complementos de productividad, que podría pasar, por ejemplo, por la supresión de la actual limitación del número de tramos de evaluación de la actividad investigadora.

28. Cuando se hace referencia a la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo se está abarcando un conjunto de situaciones muy diverso, distintas para cada colectivo de personal y, por ello, de difícil enumeración. Por tanto, al respecto, sólo nos limitamos a citar esta necesidad y, sobre todo, a relacionarla con los instrumentos precisos para la consecución de los objetivos que se encuadran en el plan estratégico de cada institución universitaria. Consecuencias positivas de cualquier evaluación son, con frecuencia, el logro de mejores condiciones -en los laboratorios, en las aulas, en los despachos, en las oficinas de la universidad- para trabajar en mejores condiciones.

Otra situación que tiene cierta relación con las condiciones de trabajo es la referida a la distribución de las tareas y su asignación a diferentes segmentos del personal de la Universidad. En efecto, un problema cotidiano para el personal académico es la dedicación a las tareas de tipo administrativo y de gestión; a menudo por la falta de una debida adecuación entre el número de profesores y el número escaso de personal administrativo. Algo parecido puede decirse de las carencias de personal especializado de apoyo a las tareas de investigación, en laboratorios, bibliotecas o salas de informática.

Es difícil abordar la cuestión de los incentivos para el personal de un centro de educación superior ya que éste es un lugar de encuentro de personas que, en muchos casos, están en la institución universitaria no precisamente por sus niveles retributivos sino por el ambiente y las condiciones que les permite el desarrollo de sus vocaciones profesionales y científicas. Por esto conviene manifestar un reconocimiento al trabajo anónimo de muchos integrantes de la Universidad, precisamente para que deje de serlo. Hay factores intrínsecos decisivos como son el sentido de autonomía y el control personal sobre el trabajo realizado, la satisfacción personal derivada de completar un trabajo de investigación, de resolver un problema o de involucrarse con éxito en la docencia, así como el estímulo que resulta de la interacción con estudiantes o colegas, y la estima social y el respeto que se obtiene cuando estos estudiantes o colegas reconocen el éxito propio.

Un prerrequisito para el aumento de la motivación del personal, consiste en eliminar algunas fuentes externas de insatisfacción. Si el personal está insatisfecho con su salario o con sus condiciones de trabajo, es considerablemente más difícil para la institución

lograr su motivación intrínseca. Pero, además, la dependencia excesiva del personal de recompensas externas -así como de sanciones- puede ser en realidad contraproducente y originar también una reducción de la motivación y de la eficacia global del trabajo.

El profesor universitario, como el de otros niveles educativos, está sometido a un intenso desgaste profesional. La repercusión del síndrome de “burn out” es negativa para la propia institución por cuanto disminuye la energía y el entusiasmo, desciende el interés por el trabajo y por sus resultados; se crea una percepción de que los compañeros y los estudiantes son fuente de frustración irremediable y, en fin, se cae en la rutina y en el tedio, con la reducción de las metas laborales, la disminución en la asunción de responsabilidades, el descenso de las dosis de idealismo y altruismo y la aparición de actitudes egoístas que conducen a un enfrentamiento defensivo.

El Informe Dearing cita una encuesta efectuada al personal académico británico, que reveló que el 25% de los consultados declaraban que la razón del estrés que padecían se debía a “un exceso de trabajo y falta de tiempo para completarlo”. La situación de estrés era la segunda razón más frecuentemente citada por el personal académico que deseaba dejar la educación superior antes de la edad legal de jubilación.

Los responsables de las universidades deberían estar atentos a la falta de motivación de su personal, con el objetivo de prevenir situaciones similares a la descrita, que tienen una repercusión negativa tanto para los individuos como para la institución en su conjunto.

3.3. Selección del profesorado

29. Una parte de las dificultades de los mecanismos de selección del personal académico surge de la ausencia de una auténtica carrera académica. Sería muy conveniente que, en los próximos años, se insistiera menos en los procedimientos para la selección del profesorado y más en las garantías de una adecuada formación del mismo. Ya se ha citado la necesidad de asegurar un sistema de formación, tanto en la docencia como en la investigación, de modo que a la hora del acceso a las plazas de funcionario, exista la debida confianza de que los candidatos hayan desarrollado los periodos exigidos y evaluados como procesos previos en una carrera docente y/o investigadora.

Especialmente en los estudios de tipo B y D conviene reflexionar acerca de la oportunidad de modificar parcialmente el peso excesivo que ha tenido hasta ahora el currículo de investigación en los procesos de acceso a las plazas de docencia-investigación. A mediados de la década de los 80 esta exigencia pretendía estimular y potenciar la dedicación investigadora de los futuros doctores -antes tan menospreciada en la Universidad española-, y ello ha tenido, sin duda, unos efectos beneficiosos para el sistema universitario y para la sociedad. Pero al inicio del año 2000 es necesario romper dicha exigencia común, excesivamente rígida, y plantear una mayor adecuación entre las condiciones de selección de un candidato a una plaza, con las actividades que quien finalmente acceda a la misma deba desarrollar. De manera que se considera necesario que los procedimientos para la selección del personal académico destinado, total o parcialmente, a tareas docentes valoren particularmente la trayectoria docente de los propios candidatos; no sólo en cuanto a su experiencia medida en años, sino también en cuanto a la familiarización de dichos candidatos con los nuevos métodos pedagógicos y sistemas didácticos y con el empleo de las tecnologías que pueden emplearse para favorecer el aprendizaje.

La movilidad del profesorado es la base de la calidad en los sistemas universitarios de muchos países. La LRU recogía tal pretensión de movilidad con su referencia a la necesidad de haber efectuado una estancia en otro centro de educación superior, o de investigación, distinto a aquél que convocaba la plaza a la que se optaba. Es bien sabido cómo esta exigencia ha sido ignorada o sólo cumplida de forma desvirtuada; por lo que sería conveniente que se planteara de nuevo la exigencia de su cumplimiento.

30. El mejor método para la selección del personal académico viene debatiéndose entre dos posibilidades: la que se basa en una fuerte regulación -es la que ha venido imperando, tanto antes como después de la LRU- y la que pretende que haya una notable desregulación al respecto. Esta discusión implica también a las autoridades de las Comunidades Autónomas con competencia en materia de gestión de la educación superior, que pueden sentirse tentadas a influir más en la vida académica de lo que se desprende de la rígida estructura legal.

En todo caso, sería conveniente avanzar en la búsqueda de dos tipos de garantías: la que se refiere a la seguridad para la sociedad de que el candidato seleccionado es el más adecuado para la función que la Universidad precisa y la que protege la autonomía universitaria para que sea la propia institución quien efectivamente selecciona a su personal.

Los procedimientos que aseguraran estas condiciones descansarían en tres pilares:

- **Un planteamiento previo acerca de las necesidades docentes y/o investigadoras, convenientemente motivado y elaborado en su propuesta por los órganos centrales de la institución o por la unidad básica responsable de la actividad para la que se precisa la dotación de personal (como es el Departamento). Esa primera premisa es en la que debería fundamentar la decisión institucional de proceder a la dotación y convocatoria de una determinada plaza, y esa previsión debería estar contenida (salvo circunstancias sobrevenidas) en el plan estratégico elaborado y aprobado por la universidad correspondiente.**

- **Una opinión fundamentada de expertos en la materia a la que las necesidades de la institución se refiere. Estos expertos, en un número determinado, serían los más adecuados para emitir un informe personal, de modo individual y por separado, acerca de las aptitudes de los candidatos a la plaza convocada. La selección de tales expertos entre los pertenecientes al área de conocimiento a la que se refiere la plaza que hay que cubrir no es el camino mejor, y prueba de ello ha sido el frecuente número de problemas generados en este sentido en el pasado reciente. La selección debería efectuarse acudiendo a la información que existe en los medios disponibles sobre producción científica, estableciendo al propio tiempo una base de expertos con suficiente acreditación en razón a su quehacer científico debidamente contrastado y no solamente por pertenecer a un cuerpo o escala de funcionarios, con**

número de registro de personal. Asimismo, el ámbito territorial del que se deberían seleccionar a estos expertos debería de ser suficientemente amplio.

- Una decisión de la universidad, articulada a partir de la responsabilidad de quiénes detentan la representación y el gobierno de las instancias adecuadas y no del grupo de docentes e investigadores de la universidad que se dedican a las mismas tareas profesionales que quien opta a la plaza que se convoca. Una opción alternativa sería depositar la capacidad de decisión en un grupo reducido de académicos independientes, de alto prestigio científico, de distintos campos del saber y que configurarían un verdadero Comité Académico de la institución universitaria con capacidad para decidir, para un periodo determinado, sobre la totalidad de las plazas convocadas.

Estos principios deberían ser de aplicación general para la selección del personal para ocupar las plazas en formación y carrera, de carácter contractual o de carácter funcional.

Los contratos deberían ser de carácter temporal –en el caso de ayudantes y ayudantes doctores- y de carácter temporal o indefinido -en el caso de titulares docentes, titulares investigadores y profesores asociados, éstos últimos a tiempo parcial.

31. Actualmente, en España parece poco probable que el modelo conocido como de habilitación sea el más adecuado. Sin embargo, en el sector público ya existe un método de selección que desglosa en dos fases la decisión, una primera de carácter técnico y una segunda y definitiva de carácter político. El sistema se emplea también en las universidades para la selección de la empresa más adecuada para desarrollar un proyecto de ejecución de una obra de construcción, o un encargo para efectuar determinado servicio. En estas situaciones, la aplicación de la Ley de Contratos del Estado a la que aludimos, no se pretende decidir cuál es la mejor empresa constructora o la mejor empresa de servicios, sino qué empresa de las que han presentado sus propuestas es la más adecuada a las necesidades de quién contrata.

Se sugiere pues la conveniencia de dividir también en dos partes el proceso de selección de los funcionarios -profesores titulares y catedráticos- con el fin de cumplir las dos garantías citadas anteriormente.

En una primera fase, un comité de especialistas, por supuesto del mismo campo científico de que se trata, y ajenos a la universidad que haya convocado la plaza, debería emitir un informe razonado acerca de la calidad de las actividades profesionales de cada uno de los candidatos a la plaza, desglosando en el mismo los aspectos de docencia, de investigación, de gestión, y de cualquier otra actividad a evaluar. A continuación, este mismo comité ordenaría a los candidatos, individualmente y de manera motivada, según los distintos aspectos de docencia, de investigación u otros que tuvieran a bien señalar, a la vista de las candidaturas presentes. De esta manera, es muy probable que, en cada una de estas dimensiones, la preselección de los candidatos no siguiera el mismo orden, dependiendo éste del parámetro medido en cada caso. Este sistema de preselección favorecería, sin duda, la decisión ulterior, por cuanto no se limitaría a establecer (muchas veces por mera votación) quien es el mejor, sino a proponer quienes son los más adecuados en cada actividad, por separado.

En una segunda fase, la propia institución que haya convocado la plaza, sería la que tendría que resolver del mejor modo posible su necesidad -la docencia en un determinado campo, la investigación en una determinada línea, etc.- tomando la decisión a la vista de las opciones razonadas y evaluadas que tuviera ante sí. Para llevar a cabo esta decisión es bueno que la universidad esté representada exclusivamente por personas que representan a la propia institución.

Opinamos que, procediendo de la manera que se acaba de indicar, se garantizaría una mejor selección del personal académico, más adecuada que el mero endurecimiento de las pruebas que se utilizan actualmente para la selección de los candidatos a los cuerpos docentes, como parecen propugnar algunos sectores académicos. Consideramos más conveniente avanzar de modo decidido por la instauración de una auténtica carrera académica, que exija un inicio formativo debidamente contrastado, de manera que no sea

preciso evaluar unas pruebas hechas en el momento de la selección, y sí, en cambio, evaluar la actividad desarrollada por los candidatos. Ello, naturalmente, tras fijar determinados pre-requisitos que en la actualidad no se exigen, y que han permitido el acceso a plazas de funcionarios docentes a personas que apenas acabaran de defender su tesis doctoral.

4.- Personal de administración y de servicios

32. El personal de administración y de servicios se nutre de personal funcionario y de personal laboral, aunque su peso específico varía según las diferentes universidades. Aunque en absoluto es un proceso general ni uniforme, en algunas universidades se está optando por la promoción de convocatorias de funcionarización con el objetivo de que los puestos de empleo público que conllevan ejercicio de autoridad o producción de actos administrativos sean ocupados por funcionarios públicos, y aquellos otros que desempeñan fundamentalmente tareas de oficios, lo sean en régimen general.

El personal funcionario posee un estatuto dotado en principio de mayor permanencia o estabilidad que el personal laboral, pero en contrapartida su régimen es más flexible desde la perspectiva del gobierno universitario, en materia de retribuciones, de promoción profesional, de tipos de jornada de trabajo, etc.; además entre los funcionarios la regla es la audiencia y la excepción la negociación, a la inversa que en el caso del personal laboral.

Sería conveniente proceder a la adaptación de las actuales escalas, subescalas o especialidades, a través de los correspondientes convenios colectivos o Mesas de negociación sectorial, donde se analizaría la necesidad de adoptar medidas que permitan la homologación y homogeneización de las plantillas.

33. La pieza angular en materia de personal de administración y servicios para la consecución de los objetivos estratégicos previamente definidos por cada universidad la constituyen las Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT). Con las lógicas excepciones, podría señalarse que las RPT no siempre están cercanas a los principios de racionalidad, economía y eficiencia. Sus modificaciones se producen bajo el raso de la igualdad y las estructuras de gestión novedosas son más bien escasas y miradas con recelo por las representaciones del personal.

Las RPT tienden a presentar una resistencia a la baja, en la que un menor trabajo como consecuencia de la redistribución funcional o el impacto tecnológico no suele ir acompañado de una correlativa reducción de unidades o efectivos. Por el contrario, las

RPT son extremadamente sensibles al establecimiento de nuevos servicios, a dar respuesta a expectativas de promoción o a sustituir la agudeza de la pirámide funcional por estructuras complicadas, con menos vértice.

Se echa en falta pues, un diseño de una plantilla o RPT tipo y que resulte compatible con lo que, en uso de su potestad de autoorganización, cada universidad establezca para sí.

Para remediar estas deficiencias del sistema se recomienda el establecimiento por parte de cada Comunidad Autónoma, para las universidades de su competencia, de una plantilla o Relación de Puestos de Trabajo tipo que garantice la mínima homogeneidad entre las universidades de un mismo ámbito competencial.

34. Dado el fenómeno generalizado de asunción de competencias por todas las Comunidades Autónomas en materia universitaria, sería razonable -siendo el ente financiador precisamente el autonómico- que el personal laboral tuviese un convenio de las universidades de su ámbito autonómico, y que el personal funcionario se ajustase a los criterios estructurales propios de la Comunidad Autónoma, para lo cual sería conveniente crear mesas de negociación unitarias de carácter territorial, con acuerdos vinculantes para las universidades de su ámbito, y vinculantes para la totalidad de órganos de representación de las mismas, formadas por la representación sindical y la de las universidades implicadas, bajo la presidencia de la propia Comunidad Autónoma. El objetivo de esta estructura de negociación sería el de avanzar en la consecución de objetivos comunes para los dos colectivos.

La movilidad del personal de administración y servicios entre las universidades es escasa. Ni las universidades pueden reclutar a funcionarios de otras universidades, lo que representaría la indudable ventaja de incorporar personal experimentado, como de facilitar las decisiones del personal que desea desplazarse a otra universidad por razones familiares o profesionales puede hacerlo. El remedio ha venido en ocasiones de la mano de forzar las figuras jurídicas con el acuerdo de la Junta de Personal o el Comité de Empresa, además del laborioso remedio que significan las comisiones de servicio, las permutas o las liberaciones sindicales, técnicas injustas e insuficientes.

Un convenio multilateral entre universidades podría facilitar la automática movilidad del personal con ocasión de las vacantes.

35. La estructura retributiva del personal funcionario de administración y servicios se estableció en un Real Decreto del año 1987, que podría ser desplazado por la normativa autonómica aportando imaginación a su estructura retributiva. Ninguna Comunidad Autónoma ha abordado esta cuestión, y el antiguo modelo retributivo se ha vuelto rígido e ineficiente, al no existir un sistema de incentivos flexibles y al consolidarse los techos de promoción retributiva del personal, con la consiguiente pérdida de estímulo.

El único mecanismo para incentivar actualmente al personal funcionario es el complemento de productividad y en su aplicación la inmensa mayoría de las universidades o bien lo ha convertido en un complemento de abono automático o no lo ha aplicado, para evitar tensiones. La evaluación del rendimiento del personal, de la eficiencia y la eficacia con que se sirve en cada puesto es el reto en que están actualmente inmersas las universidades. Una evaluación cabal requiere conocer los objetivos de la institución, los requerimientos de cada puesto, la cualificación de su titular y los criterios objetivos para realizar una valoración de las actitudes y capacidades de aquél.

Por otra parte, la reserva de puestos para su cobertura por libre designación, única posibilidad de fijar políticas desde la cúpula funcionarial, es restrictiva y los puestos directivos sucumben mayoritariamente bajo la modalidad de concurso como conquista de la inmovilidad de la plantilla frente a su dinamismo al servicio de la dirección política universitaria.

En el caso del personal laboral, cada Comunidad Autónoma ha propiciado un Convenio para el personal de las universidades de su ámbito, con alguna excepción en la que continúa rigiendo el viejo Convenio de territorio MEC y otro Convenio interautonómico para otras cuatro universidades. La estructura salarial, como consecuencia de los derechos adquiridos, es compleja y sus componentes salariales muy rígidos.

Como consecuencia de todo ello, es difícil identificar la existencia de una auténtica carrera administrativa en el ámbito universitario.

Se recomienda que las Comunidades Autónomas intensifiquen el ejercicio de sus competencias para definir la estructura del régimen retributivo de los funcionarios o laborales.

36. Las razones aportadas para impulsar la formación continuada por parte del personal docente han de extenderse al personal de administración y de servicios.

La asistencia a cursos de formación obedece a diferentes motivos (la promoción profesional, conseguir méritos evaluables en los concursos, etc.). En muchas instituciones no parece existir correspondencia entre el gasto en formación y el nivel alcanzado en respuesta a las demandas sociales.

Podría ser útil la promoción de consorcios entre universidades, inicialmente de la misma Comunidad Autónoma, para programar adecuadamente la formación del personal de administración y de servicios que sirvan a todas ellas con las consiguientes economías de escala, evitando la dispersión formativa actual y minorando los elevados costes del reciclaje.